



**BABACAN YÖNETİCİLİK ALGISININ TUTUMSAL VE
DAVRANIŞSAL SONUÇLARI: BALIKESİR İLİNDE
GÖREV YAPAN ÖĞRETMENLER ÜZERİNE BİR
UYGULAMA**

**2021
DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

Arslan YURT

Doç. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ

**BABACAN YÖNETİCİLİK ALGISININ TUTUMSAL VE DAVRANIŞSAL
SONUÇLARI: BALIKESİR İLİNDE GÖREV YAPAN ÖĞRETMENLER
ÜZERİNE BİR UYGULAMA**

Arslan YURT

Doç. Dr. Ozan BÜYÜYILMAZ

**T.C.
Karabük Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalında
Doktora Tezi
Olarak Hazırlanmıştır**

**KARABÜK
MAYIS 2021**

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
İÇİNDEKİLER	1
TEZ ONAY SAYFASI.....	4
DOĞRULUK BEYANI	5
ÖNSÖZ	6
ÖZET	7
ABSTRACT.....	8
ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ.....	9
ARCHIVE RECORD INFORMATION	10
KISALTMALAR	11
ARAŞTIRMANIN KONUSU	12
ARAŞTIRMANIN AMACI VE KATKISI.....	12
ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	13
ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ / PROBLEM	13
ANA KÜTLE VE ÖRNEKLEM	15
KAPSAM VE SINIRLILIKLAR	16
1. BÖLÜM.....	17
YÖNETİM VE LİDERLİK	17
1.1. Yönetim Kavramı.....	18
1.2. Yönetici ve Lider Kavramları	22
1.3. Liderlik Yaklaşımları.....	28
1.3.1. Özellikler Yaklaşımı	28
1.3.2. Davranışsal Yaklaşım	31
1.3.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımı	33
1.4. Liderlik Türleri	34
1.4.1. Karizmatik Liderlik.....	35
1.4.2. Etkileşimci Liderlik	36
1.4.3. Vizyoner Liderlik	37

1.4.4.	Dönüşümcü Liderlik	39
1.4.5.	Diğer Liderlik Türleri	40
2.	BÖLÜM.....	42
	BABACAN LİDERLİK VE İLİŞKİLİ TUTUM VE DAVRANIŞLAR	42
2.1.	Babacan Liderlik Kavramı ve Özellikleri.....	42
2.2.	Babacan Liderlik Alt Boyutları	49
2.2.1.	İş Yerinde Aile Ortamı	49
2.2.2.	Birey Düzeyinde Yakın İlişkiler	50
2.2.3.	Çalışanların İş Dışı Yaşamlarıyla İlgilenme.....	50
2.2.4.	Sadakat Beklentisi.....	50
2.2.5.	Hiyerarőkik Durum ve Otorite	50
2.3.	Babacan Liderlikle İlişkili Tutumlar	51
2.3.1.	İş Tatmini.....	51
2.3.2.	Duygusal Bağlılık	57
2.3.3.	Lider-Üye Etkileşimi.....	61
2.3.4.	İş Performansı	65
2.3.5.	İşten Ayrılma Niyeti.....	72
2.4.	Babacan Liderlikle İlgili Araştırmalar	77
3.	BÖLÜM.....	84
	ALAN ARAŞTIRMASI.....	84
3.1.	Araştırmanın Tanıtımı.....	84
3.1.1.	Araştırmanın Alanı.....	84
3.1.2.	Amaç ve Kapsam	85
3.1.3.	Ana Kütle ve Örneklem.....	85
3.1.4.	Hipotezler ve Model.....	86
3.2.	Araştırma Yöntemi	88
3.2.1.	Veri Toplama Yöntemi.....	89
3.2.2.	Veri Toplama Araçları	89
3.2.3.	Babacan Liderlik Ölçeği.....	89
3.2.3.1.	İş Tatmini Ölçeği	89

3.2.3.2. Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği.....	90
3.2.3.3. Duygusal Bağlılık Ölçeği.....	90
3.2.3.4. İş Performansı Ölçeği	90
3.2.3.5. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği	91
3.3. Araştırmanın Bulguları	91
3.3.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular	91
3.3.2. Geçerlilik Analizine İlişkin Bulgular	92
3.3.2.1. Bağımsız Değişkenler Doğrulayıcı Faktör Analizi	94
3.3.2.2. Bağımlı Değişkenler Doğrulayıcı Faktör Analizi	95
3.3.2.3. Ayrışım ve Birleşim Geçerlilik Analizi.....	97
3.3.3. Güvenilirlik Analizine İlişkin Bulgular	98
3.3.4. Betimleyici İstatistiklere İlişkin Bulgular	99
3.3.4.1. Babacan Liderlik Betimleyici İstatistikler	99
3.3.4.2. Bağımlı Değişkenler Betimleyici İstatistikler	101
3.3.5. Hipotez Testlerine İlişkin Bulgular	102
3.3.5.1. Normal Dağılım	104
3.3.5.2. Çoklu Doğrusal Bağlantı	104
3.3.5.3. Otokorelasyon.....	105
3.3.5.4. Hipotez Testleri Bulguları Özeti	105
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	109
KAYNAKÇA.....	117
TABLolar LİSTESİ	144
ŞEKİLLER LİSTESİ	145
EKLER	146
EK 1: ANKET FORMU	146
EK 2: ETİK KURUL KARARI	148
EK 3: ANKET İZİN ONAYI	149
ÖZGEÇMİŞ	150

TEZ ONAY SAYFASI

Arslan YURT tarafından hazırlanan “**Babacan Yöneticilik Algısının Tutumsal ve Davranışsal Sonuçları: Balıkesir İlinde Görev Yapan Öğretmenler Üzerine Bir Uygulama**” başlıklı bu tezin Doktora Tezi olarak uygun olduğunu onaylıyorum.

Doç. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ

Tez Danışmanı, İşletme Anabilim Dalı

Bu çalışma, jürimiz tarafından Oy Birliği/Oy Çokluğu ile İşletme Anabilim Dalında Doktora tezi olarak kabul edilmiştir. 24/06/2021

Ünvanı, Adı SOYADI (Kurumu)

İmzası

Başkan : Prof. Dr. Abdullah KARAKAYA (KBÜ)

Üye : Doç. Dr. Hasan UYGURTÜRK (KBÜ)

Üye : Doç. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ (KBÜ)

Üye : Doç. Dr. Yaşar AKÇA (BÜ)

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Nurdan GÜRKAN (ZBEÜ)

24/06/2021

KBÜ Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulu, bu tez ile, Yüksek Lisans Tezi derecesini onamıştır.

Prof. Dr. Hasan SOLMAZ

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

DOĞRULUK BEYANI

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum bu çalışmayı bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı herhangi bir yola tevessül etmeden yazdığımı, araştırmamı yaparken hangi tür alıntıların intihal kusuru sayılacağını bildiğimi, intihal kusuru sayılabilecek herhangi bir bölüme araştırmamda yer vermediğimi, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bu eslere metin içerisinde uygun şekilde atıf yapıldığını beyan ederim.

Enstitü tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak ahlaki ve hukuki tüm sonuçlara katlanmayı kabul ederim.

Adı Soyadı: Arslan YURT

İmza :

ÖNSÖZ

Bu çalışma süresince danışmanlığımı üstlenerek, çalışmamın yürütülmesi esnasında desteğini esirgemeyen, doğru sonuca ulaşmam için rehberlik eden değerli tez danışmanım Doç. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Yüksek lisans eğitim sürecinde akademik desteğini esirgemeyip sabır ve hoşgörü ile bana yardımcı olan, çok sevdiğim ve saygı duyduğum kıymetli hocam Sayın Prof. Dr. Abdullah KARAKAYA'ya şükran ve saygılarımı sunarım.

Son olarak tüm eğitim yaşamım boyunca bana destek olan, hayatımdaki başarılarımın altında imzası olan anneme, çalışmamı tamamlayabilmem için sabır ve anlayış gösterip sevgi ve desteğini hiç eksik etmeyen sevgili eşime sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Arslan YURT

ÖZET

Bu araştırma, öğretmenlerin yöneticilerinden algıladığı babacan liderlik davranışlarının sonuçlarına odaklanmaktadır. Araştırmanın amacı, öğretmenlerin algıladığı babacan liderliğin iş tatmini, lider-üye etkileşimi, duygusal bağlılık, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğunu belirleyebilmektir. Araştırma verisi, Balıkesir ilinde görev yapmakta olan 1844 öğretmenden anket yoluyla toplanmıştır. Değişkenlere ilişkin geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinin ardından çoklu doğrusal regresyon analizleri ile hipotezlere ilişkin testler yapılmıştır.

Araştırmanın sonucunda, öğretmenlerin algıladığı farklı babacan liderlik davranışlarının iş tatmini, lider-üye etkileşimi, duygusal bağlılık ve iş performansı üzerinde pozitif yönlü etkisinin, işten ayrılma niyeti üzerinde ise negatif yönlü etkisinin bulunduğu belirlenmiştir. Araştırmanın hem literatüre hem de uygulama açısından okullarda görev yapan öğretmenlere ve yöneticilere önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Babacan Liderlik, İş Tatmini, Lider-Üye Etkileşimi, Duygusal Bağlılık, İş Performansı, İşten Ayrılma Niyeti

ABSTRACT

This research focuses on the results of paternalistic leadership behaviors that teachers perceive from their administrators. The purpose of the research is to determine the effect of paternalistic leadership that perceived by teachers on job satisfaction, leader-member exchange, emotional commitment, job performance and intention to quit. The research data are gathered collected through a questionnaire from 1844 teachers working in Balıkesir province. After validity and reliability analysis, multiple linear regression analysis is used to test the hypotheses.

As a result of the research, it was determined that different paternalistic leadership behaviors perceived by teachers have positive effect on job satisfaction, leader-member exchange, emotional commitment and job performance, and negative effect on the intention to quit. It is thought that the research will make important contributions to both literature and to teachers and administrators working in schools.

Keywords: Paternalistic Leadership, Job Satisfaction, Leader-Member Exchange, Emotional Commitment, Job Performance, Intention to Quit

ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ

Tezin Adı	Babacan Yöneticilik Algısının Tutumsal ve Davranışsal Sonuçları: Balıkesir İlinde Görev Yapan Öğretmenler Üzerine Bir Uygulama
Tezin Yazarı	Arslan YURT
Tezin Danışmanı	Doç. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ
Tezin Derecesi	Doktora
Tezin Tarihi	24/06/2021
Tezin Alanı	İşletme / Yönetim ve Organizasyon
Tezin Yeri	Karabük Üniversitesi / Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Tezin Sayfa Sayısı	150
Anahtar Kelimeler	Babacan Liderlik, İş Tatmini, Lider-Üye Etkileşimi, Duygusal Bağlılık, İş Performansı, İşten Ayrılma Niyeti

ARCHIVE RECORD INFORMATION

Name of the Thesis	Attitudinal and Behavioral Results of Perception of Paternalistic Management: A Study on Teachers Working in Balıkesir Province
Author of the Thesis	Arslan YURT
Advisor of the Thesis	Assoc. Prof. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ
Status of the Thesis	Doctor of Philosophy (Ph.D.)
Date of the Thesis	24/06/2021
Field of the Thesis	Business / Management and Organization
Place of the Thesis	Karabuk University / Institute of Graduate Programs
Total Page Number	150
Keywords	Paternalistic Leadership, Job Satisfaction, Leader-Member Exchange, Emotional Commitment, Job Performance, Intention to Quit

KISALTMALAR

AMOS	: Moment Yapıları Analizleri
CFI	: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi
GFI	: Uyum İyiliği İndeksi
NFI	: Normlandırılmış Uyum İndeksi
Ort.	: Ortalama
RMSEA	: Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü
sd	: Serbestlik derecesi
SPSS	: Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi
St. S.	: Standart Sapma
TLI	: Tucker-Lewis İndeksi
vb.	: ve benzeri
vd.	: ve diğerleri

ARAŞTIRMANIN KONUSU

Yönetim, yönetici ve liderlik kavramları tarih boyu tüm toplumlarda tartışılan önemli kavramlardandır. İnsan topluluğunun olduğu her yerde birlikte iş yapma ihtiyacı doğmuş ve doğal olarak bir kısım kimseler yönetici veya lider sıfatıyla öne geçmişlerdir. Tarihe, toplumlara mal olmuş önemli kişilerin iyi bir yönetici mi, yoksa lider mi olduğu konuları yanında, ideal lider veya yönetici kimdir, özellikleri nasıl olmalıdır sorularına da cevap aranmıştır.

İdeal lider veya yöneticinin tanımı veya özellikleri ortaya çıkartılmaya çalışılırken, bu konu üzerinde çalışan araştırmacıların uzlaşma sağlayamadıkları görülmektedir. Konunun önemine binaen yapılan çalışmalar, tarihi süreç içerisinde arzu edilen lider veya yönetici özelliklerinin farklılaştığını ortaya koymaktadır. Toplumların tarihi, kültürel, ekonomik ve sosyal yapıları da farklı tür ve özellikte lider veya yöneticiye önem atfetmektedir.

Bu araştırma, Uzak Doğu’da başlayan ve son dönemlerde ülkemizde de üzerinde çalışmalar yapılan babacan liderlik tarzının, çalışanlarca algılanma şekli, çalışanların davranışlarında meydana getirdiği etkiyi ortaya çıkartmayı hedeflemektedir. Araştırma, kamu sektöründe görev yapan öğretmenlerin, yöneticilerden algıladıkları babacan davranışlar karşısında, kendi tutum ve davranışlarının nasıl etkilendiğini tespit etmeye hedeflemektedir. Çalışma içerisinde yönetici ve lider kavramlarının farklı anlamlar çağrıştırdığı açıklanmakla birlikte, öğretmenlerin hakkında değerlendirme yapacakları yöneticilerinin aynı zamanda lider oldukları kabul edilmiştir.

ARAŞTIRMANIN AMACI VE KATKISI

Bu araştırmanın odak noktası, öğretmen olarak görev yapan çalışanların yöneticilerinden algıladığı babacan liderlik davranışlarının, tutum ve davranışlarını nasıl etkilediğidir. Bu çerçevede, araştırmanın amacı Balıkesir ilinde farklı okullarda görev yapan öğretmenlerin algıladığı babacan liderlik tarzının iş tatmini, lider-üye etkileşimi, duygusal bağlılık, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğunu belirleyebilmektir.

Bu amaçla gerçekleştirilen çalışmanın, literatüre ve uygulamaya çeşitli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Öncelikle araştırma, eğitim örgütlerine etkinlik ve

verimliliklerini artırma konusunda faydalı olacak bir liderlik tarzını benimseme konusunda katkı sağlayacaktır. Örgütlerin hedefe ulaşması yolunda çalışanların iyi bir şekilde motive edilmesi önemli bir unsurdur. Bu motivasyonu sağlayacak olan liderlerin en doğru ve en etkili davranış tarzını seçmesi gerekir. Bu çalışma liderlere, babacan liderlik tarzının takipçiler üzerindeki etkilerini ayrıntılı olarak bilmelerine yardımcı olacaktır.

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada veri toplamak amacıyla anket kullanılmıştır. Amaca uygun ifadelerin bulunduğu anket formu internet ortamında hazırlanmış ve cevaplayıcıların çevrimiçi olarak araştırmaya katılımları gerçekleşmiştir. Analizlerde, veri toplama yönetimine uygun olarak ve verinin daha uygun şekilde yorumlanmasına imkân sağlayan nicel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Yönteme ilişkin geniş bilgi araştırmanın üçüncü bölümünde verilmiştir.

ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ / PROBLEM

Araştırma, öğretmenlerin babacan liderlik algılarının sonuçlarını belirlemeye yöneliktir. Bu kapsamda, babacan liderliğin beş boyutunun iş tatmini, lider-üye etkileşimi, duygusal bağlılık, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi araştırılmaktadır. Araştırmanın temel problemi “yöneticilerin babacan liderlik davranışları öğretmenlerin tutum ve davranışlarını nasıl etkilemektedir?” şeklindedir. Temel problemden yola çıkarak beş farklı problem incelenmektedir.

1. Yöneticilerin babacan liderlik davranışları öğretmenlerin iş tatminini yükseltir mi?
2. Yöneticilerin babacan liderlik davranışları öğretmenlerin lider-üye etkileşimini yükseltir mi?
3. Yöneticilerin babacan liderlik davranışları öğretmenlerin duygusal bağlılığını yükseltir mi?
4. Yöneticilerin babacan liderlik davranışları öğretmenlerin iş performansını yükseltir mi?

5. Yöneticilerin babacan liderlik davranışları öğretmenlerin işten ayrılma niyetini azaltır mı?

Beş problemin çözümüne ilişkin beş hipotez test edilmektedir.

H1: Öğretmenlerin algıladığı babacan liderlik arttıkça iş tatmini yükselmektedir.

H1a: Liderin işyerinde aile ortamı kurması arttıkça iş tatmini yükselmektedir.

H1b: Liderin birey düzeyindeki ilişkileri arttıkça iş tatmini yükselmektedir.

H1c: Liderin çalışanların iş dışındaki yaşamlarıyla ilgilenme arttıkça iş tatmini yükselmektedir.

H1d: Liderin sadakat beklentisi arttıkça iş tatmini yükselmektedir.

H1e: Liderin hiyerarşik durum ve otoritesi arttıkça iş tatmini yükselmektedir.

H2: Öğretmenlerin algıladığı babacan liderlik arttıkça lider-üye etkileşimi yükselmektedir.

H2a: Liderin işyerinde aile ortamı kurması arttıkça lider-üye etkileşimi yükselmektedir.

H2b: Liderin birey düzeyindeki ilişkileri arttıkça lider-üye etkileşimi yükselmektedir.

H2c: Liderin çalışanların iş dışındaki yaşamlarıyla ilgilenme arttıkça lider-üye etkileşimi yükselmektedir.

H2d: Liderin sadakat beklentisi arttıkça lider-üye etkileşimi yükselmektedir.

H2e: Liderin hiyerarşik durum ve otoritesi arttıkça lider-üye etkileşimi yükselmektedir.

H3: Öğretmenlerin algıladığı babacan liderlik arttıkça duygusal bağlılık yükselmektedir.

H3a: Liderin işyerinde aile ortamı kurması arttıkça duygusal bağlılık yükselmektedir.

H3b: Liderin birey düzeyindeki ilişkileri arttıkça duygusal bağlılık yükselmektedir.

H3c: Liderin çalışanların iş dışındaki yaşamlarıyla ilgilenme duygusal bağlılık yükselmektedir.

H3d: Liderin sadakat beklentisi arttıkça duygusal bağlılık yükselmektedir.

H3e: Liderin hiyerarşik durum ve otoritesi arttıkça duygusal bağlılık yükselmektedir.

H4: Öğretmenlerin algıladığı babacan liderlik arttıkça iş performansı yükselmektedir.

H4a: Liderin işyerinde aile ortamı kurması arttıkça iş performansı yükselmektedir.

H4b: Liderin birey düzeyindeki ilişkileri arttıkça iş performansı yükselmektedir.

H4c: Liderin çalışanların iş dışındaki yaşamlarıyla ilgilenme iş performansı yükselmektedir.

H4d: Liderin sadakat beklentisi arttıkça iş performansı yükselmektedir.

H4e: Liderin hiyerarşik durum ve otoritesi arttıkça iş performansı yükselmektedir.

H5: Öğretmenlerin algıladığı babacan liderlik arttıkça işten ayrılma niyeti düşmektedir.

H5a: Liderin işyerinde aile ortamı kurması arttıkça işten ayrılma niyeti düşmektedir.

H5b: Liderin birey düzeyindeki ilişkileri arttıkça işten ayrılma niyeti düşmektedir.

H5c: Liderin çalışanların iş dışındaki yaşamlarıyla ilgilenme işten ayrılma niyeti düşmektedir.

H5d: Liderin sadakat beklentisi arttıkça işten ayrılma niyeti düşmektedir.

H5e: Liderin hiyerarşik durum ve otoritesi arttıkça işten ayrılma niyeti düşmektedir.

ANA KÜTLE VE ÖRNEKLEM

Araştırma, Balıkesir ilinde görev yapan öğretmenler üzerine gerçekleştirilmiştir. Ana kütle, Balıkesir İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı il merkezindeki ve ilçelerindeki tüm okullarda görev yapmakta olan 12100 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmada, ana kütlelerin tamamına ulaşmanın imkânsızlığı nedeniyle örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Kolayda örnekleme yöntemi ile 1886 öğretmenin araştırmaya katılımı sağlanmıştır. Verilerin incelenmesi sonucunda 42 anketin uç değere sahip olduğu belirlenmiş ve bu anketler analiz dışında bırakılmıştır. Sonuç olarak, analizlerde 1844 anket kullanılmış ve araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Ana kütle ve örnekleme ilişkin üçüncü bölümde daha geniş bilgi verilmiştir.

KAPSAM VE SINIRLILIKLAR

Araştırmada, babacan liderliğin öğretmenlerin farklı tutum ve davranışları üzerindeki etkisi incelenmektedir. Araştırmanın kapsamını Balıkesir il merkezi ve tüm ilçelerinde görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Dolayısıyla araştırma bulguları yalnızca Balıkesir ilindeki öğretmenler ile genellenebilmektedir. Araştırmanın diğer kısıtları da aşağıdaki gibidir.

1. Araştırma tek bir ilde gerçekleştirilmiştir. Bununla birlikte örneklem içerisinde yalnızca öğretmen olarak görev yapan çalışanlar bulunmaktadır. Dolayısıyla farklı tip çalışanlar üzerine veya farklı illerde gerçekleştirilecek araştırmalarda farklı bulgular sağlanabilir.
2. Araştırma anketinde öğretmenlere genel olarak babacan liderlik algısına yönelik sorular yöneltilmiştir. Öğretmenlere liderlik yapma yetkisi bulunan, farklı hiyerarşide yönetici kadroları bulunur. Öğretmenlerin sıralı üst amirlerin yöneticilik tarzına bakışları farklı olabilir.
3. Araştırmaya katılan öğretmenler anket formunu gönüllü olarak doldurmuştur. Gönüllü katılım nedeniyle cevaplama önyargısı oluşmuş olabilir. Cevaplama önyargısı araştırma bulgularının genellenebilirliğini sınırlamaktadır.
4. Araştırmada kesit veri kullanılmıştır. Diğer bir ifadeyle tek bir zamanda katılımcılardan tüm değişkenlere ilişkin bilgi toplanmıştır. Kesit veri, değişkenler arası neden-sonuç ilişkilerinin genellenebilirliğini kısıtlamaktadır.

1. BÖLÜM

YÖNETİM VE LİDERLİK

İnsan, doğası gereği topluluk halinde yaşama ihtiyacı içinde olan bir varlık olduğundan, yönetim olgusu da insanlık tarihi kadar eski olduğu söylenebilir. Bugünkü anlamda teknik bir yönetimden bahsedilmese de, ilkel hayat şartlarında bile diğer kabilelere ve vahşi hayvanlara karşı güven içinde yaşama, zorlu çevre şartlarına uyum sağlama, gıda temini, yerleşim düzeni tesis etmek için işbirliği gerekmiştir. İnsanların belirli ihtiyaçları karşılamak veya belirli bir hedefe ulaşmak amacıyla iş birliği yapmaya kararlı oldukları ortamda, adı konmuş veya konmamış, uyulması gerekli kurallara ihtiyaç vardır. İşte bu kurallar, bir zaman sonra iş birliği yapan kişi ve gruplar arasında doğal olarak bir hiyerarşiyi gerekli kılar. Belli bir amaç için bir araya gelen ve hiyerarşik bir düzen içerisine giren insan veya gruplar yönetim, yönetici ve yönetilen kavramlarını ve rollerini ortaya çıkarır. Milattan önce 3.000 yılına kadar uzanan Eski Mısır ve Sümer yazılı kaynaklarında yönetim uygulamalarıyla ilgili kayıtlara rastlandığı iddia edilmektedir (Daft, 1995).

Kurulan hiyerarşik düzenin şekli ve kuralları, yönetici ve yönetilen rolleri topluluğun ihtiyacına göre belirlenir. İhtiyaçlar basit ve sınırlı iken hiyerarşik düzendeki sıralama sayısı basit kurallı ve az sayıda iken, ihtiyaç ve hedefler büyüdükçe hiyerarşik piramidinin bölümleri artmakta ve kurallar daha karmaşık hale gelmektedir (Karip, 2004). Mağarada yaşayan, ok ve yay kullanarak avlanan ve savunma sistemini aynı materyaller üzerine kuran ilkel insan topluluğu zamanla gelişerek oba, köy veya kasaba hayatına geçmeye başladıkça taş evler, ibadethaneler, yaşam alt yapıları, bu işlerden sorumlu örgütler, daha düzenli savunma birimleri kurmak, dolayısıyla devlet kurumunun temellerini atmak durumuna gelmişlerdir. Yazının icadı insan beyin yapısının daha etkin kullanılmasını sağlamış, bilginin muhafazası ve geliştirilmesi kolaylaştırılmıştır. Bundan sonra daha karmaşık yapıda örgütsel kurumlar kurulmaya, ordular tesis edilmeye, sanatsal değeri yüksek önemli mimari yapılar inşa edilmeye başlandığı görülmektedir. Piramitler, su yolları, hanlar, hamamlar, saraylar, kaleler vb büyük mimari yapıların inşası için de ciddi bir yönetim ve organizasyondan bahsetmek gerekir. Yine tarihte ulaşım araçlarının yetersizliğine rağmen binlerce kişiden oluşan orduların, binlerce kilometre mesafelere gittikleri ve savaştıkları görülmektedir (Aytürk, 2007). Bu orduların ihtiyaç duydukları asker sayısı, silah teçhizatı, yeme, içme, barınma

lojistiği, gidilecek güzergâhların seçimi, zamanlaması çok ciddi planlama ve yönetim becerisi gerektirecektir. Belirli amaçlar için bir araya gelen örgütlerin başarılı olması için iyi yönetilmesi, yöneticilerin doğru karar ve uygulama davranışlarını şart koşmaktadır.

1.1. Yönetim Kavramı

Evrensel bir kavram olan yönetim, insanın birlikte yaşadığı diğer kişiler ile etkileşimlerini ve çeşitli durumlara karşı verdikleri tavırları inceler. Aslında, bütün insanlar yaşamında birer yönetici sayılır. Tecrübelerini, zamanını ve işlerini planlar, organize eder, onları yönlendirir ve kontrolünü sağlar, böylece kendi hayatını yönetmiş olur. Kurumsal bir yapı sayılmayan ailede anne-baba günlük işlerini, evdeki işlerini ve çocuklarını yönetirken, belli bir hiyerarşi ve kuralların hüküm sürdüğü bakanlığı bakan, vilayeti vali, hastaneyi başhekim, şirketi müdür, üniversiteyi rektör yönetmektedir (Can, Azizoğlu ve Aydın, 2011). Okulda eğitim gören öğrencilerin farklı konularda ve derslerinde başarılı olmak için zamanını etkin olarak kullanabilmesi, kendisini denetlemesi, bir anlamda yönetmesi gerekir.

Yönetim kavramı tarihi gelişim süreci içinde farklı yönleriyle ele alınarak tanımlanmaya çalışılmıştır. Kavramın, 1705 yılında “bir işyeri veya kamu kuruluşunu idare eden kişi” anlamında yönetici, yöneticinin yaptığı faaliyetler bütünü de yönetim olarak tanımlandığı gibi 1555-1565’li yıllarda atlarla ilgilenmek anlamındaki “maneggiare” kelimesinden türediğini de iddia edenler vardır (Robbins, Decenzo ve Coulter, 2013). Yönetim kimi zaman bir mevki ya da otoriteyi, kimi zaman ise o otoritenin faaliyetlerini ifade eder (Robbins ve Coulter, 2011). Bir grup, toplum, kurum ya da işletmenin meşru kabul edilen, kanuni olarak o kurumun sevk ve idaresini yapmaya yetkili makam ve mevki yönetim olarak adlandırılabilir. Diğer yandan, bir kurumun daha etkin çalışması için o kurumu ve çalışanlarını etkileyerek daha verimli çalışmasını sağlayacak faaliyetler de yönetim olarak kabul edilmektedir. Yönetim kavramı, belirlenen amaçlar için birden fazla kişinin bir araya gelerek oluşturmuş olduğu örgütün koordinasyonun sağlanması için gerçekleştirilen süreçler bütünü olarak ifade edilmektedir (Şimşek ve Çelik, 2011).

Yönetim kavramının, ilk kez 1911 yılında Taylor’un yayınladığı “Bilimsel Yönetimin İlkeleri” adlı kitapla sistemleştii iddia edilmektedir. Yazara göre, önceden belirlenen bir hedefe ulaşmak için gereken faaliyetleri yapmanın en iyi yolu bilimsel

yöntemleri kullanmaktan geçmektedir (Robbins, Decenzo ve Coulter, 2013). Yönetim insan faaliyetlerinin olduğu her alanda geçerli bir kavram olduğundan, çeşitli bilim dallarınca farklı şekilde tanımlanmıştır. Ekonomistlere göre yönetim sermaye, toprak ve işgücü ile birlikte üretim fonksiyonlarından birisidir. Yönetim bilimciler açısından; yöneten kesimle yönetilen kesim arasında bir otorite sistemidir. Toplum bilim ile uğraşanlar ise bireyler arasında sınıf ve saygınlık sistemi olarak nitelendirilmektedir (Özer, 2015). Tüm bu farklı yaklaşımların ortak noktası, yönetimin işbirliğine dayalı çabaların birleşmesiyle amaçların gerçekleştirilmesi süreci olduğunu ortaya koymaktadır. Yönetim kavramını geniş ifadeyle belli bir amacı gerçekleştirmek için başkalarını sevk ve idare etme faaliyeti olarak tanımlamak mümkündür. İnsanları bir araya getiren her türlü oluşumda var olduğu kabul edilen yönetimden amaç, belirlenen hedeflere ulaşmaktır. Bireysel olarak yapılan faaliyetler nasıl belli bir amaca yönelik yapılıyorsa, örgütler için de hedeflerin gerçekleştirilmesi amaçlanmaktadır.

İnsanlar tek başlarına ulaşamayacakları hedeflerine başkalarından destek alarak ulaşabilmektedir. Bir hedef için bir araya gelen insan toplulukları işbirliği yaparak, var olan kaynakları etkin şekilde kullanarak çeşitli faaliyetler gerçekleştirirler. Yönetim, günümüz rekabet şartlarında rakipleri geride bırakmak için örgütü etkileyecek tüm iç ve dış çevre koşullarını dikkate alarak, örgütün başta insan kaynağı olmak üzere tüm kaynaklarını planlama, koordine etme, yönlendirme değerlendirme sanatıdır (Akdemir, 2018). Bir örgüt veya insan topluluğunun kuruluş amacına yönelik sevk ve idaresi için yaptığı teknik faaliyetler yönetim olarak adlandırıldığı gibi, örgütün iç hiyerarşik yapı ve bu hiyerarşik yapı içindeki otoritenin temsili anlamında da kullanılmaktadır (Guillén, 1994).

Yönetim organizasyonlarında amaç, var olan kaynakları en etkin ve verimli şekilde kullanarak hedeflere ulaşmaktır. Örgütün amaçlarına etkin ve verimli biçimde ulaşılabilmesi için örgütü oluşturan bireylerin uygun rollerde görevlendirilmesi ve iyi koordine edilmesi gerekir. İnsanların değişen istek ve ihtiyaçlarına esnek yapısı ile uyum sağlayan yönetim kavramı başta sosyal bilimler olmak üzere, çok sayıda bilim dallarınca, bilimsel olarak ele alınarak incelenmeye başlanmıştır (Doğu, 2014). Yönetimin tanımlarından yola çıkarak bakıldığında mantıklı, sistematik, eleştiriye açık ve kendini düzeltip geliştirebilme özelliklerine sahip bir olgu olduğu anlaşılmaktadır. Örgüt ve insan topluluklarının beklentilerinde meydana gelen değişim, hızla gelişen teknoloji ve iletişim sistemleri yönetici ve yönetim sistemlerinin de değişimlere ayak

uydurmasını, sürekli olarak kendilerini geliştirmesi ve yeniliğe açık olmasını gerektirmiştir.

Yönetim kavramına getirilen farklı bakış açıları kavramın çeşitli boyutlarını ele alarak incelenmesini sağlamıştır. Araştırmacılar yönetim kavramını içinde yer alan faaliyetler ve etkinlerin uygulama sırasını süreç, faaliyet ve etkinliklerin sistematığının olması sebebiyle bilim, faaliyet ve etkinliklerin uygulanması esnasındaki uyumun sanat boyutlarını ele almışlardır (Tortop, 1999). Yönetim kavramının genel özellikleri sıralanırken kesinlik taşımayan, kültürden kültüre değişen sosyal bir bilim olduğu, örgütü hedeflerine ulaştırmak için fiziki ve fiziki olmayan kaynakların akılcı bir şekilde kullanılmasını, örgüt kaynaklarının doğru yerde ve doğru zamanda en yüksek faydayı sağlayacak kararlar alınmasını, insan kaynağının iyi motive edilmesi, örgüt içinde hedefe inanma, uyum, iş birliği ve koordinasyon gerektirdiği konuları ön plana çıkarmaktadır (Daft, 2008). Miles (2012)'e göre yönetim kavramı tanımları şu boyutları içermektedir;

- Yöneticilerin örgütün vizyon, misyon, strateji ve amaçları için yürüttükleri süreç,
- Yöneticilerin kullandığı içinde yöntemler barından sistemli bilgi,
- Örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için örgütü oluşturan bireylere yönlendirme ve rehberlik sağlayan tanımlar olduğu görülmektedir.

Yönetim bir örgütün kaynaklarını etkili bir şekilde kullanılarak hedeflere ulaşmak için organize olur ve faaliyetler üretir. Örgütün sahip olduğu insan kaynağı, finansal kaynak, fiziksel kaynaklar ve bilgi kaynağının örgüt amaçları için kullanılması yönetimin en temel görevidir. Yönetim süreci planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon, denetim gibi birtakım fonksiyonları içermektedir. Yönetici eğitimi de yönetim fonksiyonları arasına eklenebilir (Baransel, 1993). Efil (2010), yönetim sürecinin fonksiyonlarını şu şekilde sıralamıştır;

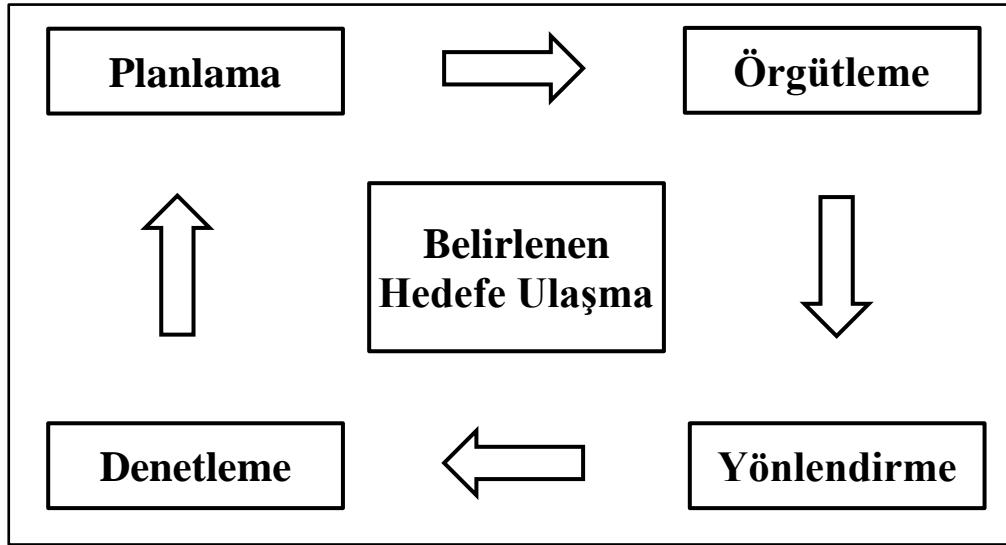
- Daha önce belirlenmiş amaçlara ulaşılmasıdır,
- Örgüt üyeleri tarafından yerine getirildiğinden dolayı sosyal bir süreçtir,
- Beşerî özelliklere sahiptir,
- Kişilerin birlikte çalışması esas alınmaktadır,
- Koordine edilmelidir,

- Hiyerarşik bir yapı kurulması gereklidir,

Yönetim kavramı tarihi süreç ve dünya üzerinde yaşanan bölge ve kültüre göre farklı anlamlar alabilmekte, örgüt yapıları ile örgüt üyelerinin güdülenme şekilleri değişkenlik gösterebilmektedir. Bu sebeple başarılı bir örgüt yapısı kurmak ve örgütü hedeflere yöneltecek genel kabul görmüş evrensel normlardan bahsedilse de yaşanan bölge ve insan kaynağının kültürel ve sosyal yönleri iyi anlaşılmadan doğru yönetim işlevinden bahsetmek zordur (Erdem ve Kocabaş, 2004).

Yönetim kavramının işlevlerine bakıldığında çeşitli faaliyetleri içermesi gerektiği görülür. Henry Fayol'a göre bir örgütün planlama, örgütleme, yöneltme, koordine etme ve denetleme yönetimin işlevlerini oluştururken, günümüzde bu işlevlerin planlama, örgütleme, yönlendirme ve denetleme olduğu kabul edilmektedir (Robbins, Decenzo ve Coulter, 2013). Yazarlar bu işlevleri aşağıdaki şekilde izah etmişlerdir;

Şekil 1. Yönetim Faaliyetinin İşlevleri



Kaynak: (Robbins, Decenzo ve Coulter, 2013)

Örgütler belli bir hedefe ulaşmak amacıyla kurulur ve örgüt yöneticilerinin hedeflere ulaşmak için çeşitli yollar bulması gerekir. Yönetim işlevleri öncelikle hedeflerin somutlaştırıldığı planlama aşamasıyla başlar. Planlamada, hedefler üzerine strateji kurulur, faaliyetleri koordine etmek için planlar ve alt planlar hazırlanır, örgüt üyelerinin plan stratejisini iyi öğrenmesi ve benimsemesi sağlanır. İkinci olarak planların hayata geçirilmesini sağlayacak insan kaynakları örgütlemesi yapılır.

Örgütlenme aşaması aynı zamanda örgütün hiyerarşik yapısının kurulmasını da içerir. Planlarda yazan faaliyetleri kim, nasıl yapacak, kim hangi tür rapor yazacak ve kim kime karşı sorumlu olacak, kararlar nasıl alınacak bu örgütlenme işlevi aşamasında belirlenir. Üçüncü aşama yönlendirme aşaması olup örgütlenmede üst düzeyde yer alan yöneticilerin insan kaynaklarını etkin kullanması, onları verimlilik esasına çalıştırması, örgüt ve hedeflerinin benimsenmesini sağlaması ve aralarında çıkabilecek anlaşmazlıkları çözmesi işlevleridir. Son olarak yönetimin olmazsa olmazı kabul edilen denetleme aşamasıdır. Denetleme örgüt içinden veya dışından görevlendirilecek kişi veya kurumlar eliyle planların hayata geçirilmesi evrelerinde işlerin nasıl gittiği, kaynakların etkin kullanılıp kullanılmadığı konuları ayrıntılı bir şekilde ele alınarak raporlanır. Bu raporlar bir yandan örgüt çalışanlarına rehberlik etme, eksik yanlarını düzeltme imkanı sağlarken, diğer yandan rakip işletmelerle karşılaştırma, planlarda veya hedeflerde değişiklik yapma, yapısal düzenlemeler gerekip gerekmediği konularında üst yönetici veya karar verenlere önerilerde bulunur. Kendi denetimini etkin şekilde yerine getirmeyen, rakipleriyle karşılaştırma analizleri yaparak yeniliklere ayak uyduramayan işletme veya örgütlerin rekabet şanslarının yüksek olmadığı kabul edilmektedir (Robbins, Decenzo ve Coulter, 2013).

Yönetim, genel olarak literatürde ilkece belli bir süreklilik ve bazı durumları önceden tahmin edilebilirlik ihtiyacı olarak ele alınsa da, bu ihtiyaç yönetimin değişmemesi anlamına gelmemektedir. Yönetim, açık bir sistem olarak kabul edilmekte ve çevresi ile sürekli bir iletişim halinde olduğu görülmektedir (Özer, 2015). Dolayısıyla çevresinde meydana gelen değişimler yönetimi de etkilemektedir. Değişim yönetimin düzenliliğini, sürekliliğini ve önceden tahmin edilebilirliğini bozmamakta, yeni taleplere karşı uyarlanma sürecini geliştirerek ve değişim kapasitesini artırıp ona katkı sağlamaktadır. Dolayısıyla yönetimin içinde bulunduğu siyasal, ekonomik ve sosyal çevrenin bir işlevi olduğu söylenebilir. Yönetimin, çevresindeki gelişmelerden bir şekilde etkilenmesinden dolayı bu olguyu tam olarak anlayabilmek için etrafı ile birlikte bir bütün olarak değerlendirmek gerekir. Yönetimin çevresinden etkilenen ve bu etkiler neticesinde değişebilen bir olgu olduğu ortaya çıkmaktadır.

1.2. Yönetici ve Lider Kavramları

Yönetim, bir örgüt veya insan topluluğunun hedeflerine ulaşmak için, kendi içinde kuralları olan bir organizasyonda faaliyetler üretmesidir. Yönetici ise bu

faaliyetler dizisi ve organizasyonu yöneten kişidir. Ancak, yöneticinin yönetim faaliyetlerini yerine getirmesi için tüm süreci kendisinin yürütmesi gerekmez. Yönetici üst düzey işleri kendisi doğrudan yürütürken, çoğunluk işleri başkaları eliyle veya aracılığıyla yürütür (Robbins, Decenzo ve Coulter, 2013). Yönetim ve yönetici kavramları sürekli olarak değişim gösteren kavramlardır. Çünkü insan ihtiyaçlarındaki değişimler yeni örgütlenme tiplerini ortaya çıkartmakta, gelişen örgütlenme tipleri de yönetim yapı ve anlayışını zorunlu kılmaktadır. Konu üzerinde yapılan araştırmalar da doğal olarak yeni sonuçlar ortaya çıkartmakta ve kavramlara yeni anlamlar yüklenmektedir (Koç ve Topaloğlu, 2010).

Yönetim bir örgüt veya kurumun amaçlarına ulaşılması için yapılması gereken sevk ve idare faaliyetleri iken yönetici de bu faaliyetlerden sorumlu kişi ve otoritedir. Yönetici, örgüt veya kurumun diğer çalışanlarından farklı bir konumda olup örgüt üyelerini belli bir düzen içinde çalışmalarını sağlayan, koordine eden, sinerji oluşturan, denetleyen ve kendisini bu göreve getirenlere hesap verendir. Yönetim fonksiyonu kendi içinde bilim, sanat ve meslek uğraşını ifade ederken, yönetici de bu uğraş somut olarak hayata geçiren kişidir. Yöneticilerin çalışanları veya örgüt dışındaki insanlarla birlikte iş yapma, onları örgüt amaçları doğrultusunda bir araya getirme konusunda bilgi, tecrübe ve beceriye sahip olmaları beklenir. Örgütün niteliği, yapısı, büyüklüğü ve amacı farklılıklar arz etse de bütün örgütlerde hiyerarşik bir yapı ve bu yapılarda yönetim kademeleri bulunmaktadır. Bu yönetim kademelerinde bulunan yöneticiler yetkileri dahilinde çalışanları sevk ve idare eder, kurumun faaliyetlerinin kendilerine düşen kısımlarını etkin bir şekilde yerine getirmeye çalışırlar (Koçel, 2010) .

Yöneticiler örgütlerde çalışırlar, ancak örgütte çalışan herkes yönetici değildir (Robbins, Decenzo ve Coulter, 2013). Örgütlerin hiyerarşik kademelerinde yetki ve sorumlulukları birbirinden farklı yönetici kadroları bulunabilir. Bununla birlikte, örgüt içinde diğer çalışanları yönlendirme, işlerini gözetleme gibi sorumluluğu olmayan, sadece kendisine verilen görevleri yapan çok sayıda çalışan vardır. Yönetici, bir amaç için bir araya gelerek hiyerarşik bir örgüt oluşturan, insanların örgütün amaçları doğrultusunda sahip olunan kaynakları koordine edip örgüt içi işbirliğini sağlayan, elindeki kaynakları emek ile uyumlu hale getirip iş gören kişi olarak tanımlandığı görülmektedir (Eren, 2011). Yöneticinin örgütte bulunduğu pozisyon nedeniyle işleri yaptırmak için çalışanları bulunmaktadır. Çalışanların sağlamış oldukları katkılar ile

örgütün hedeflerine ulaşması için yönetsel faaliyetleri planlayıp uygulama sorumluluğu olan kişi yöneticidir (Akdemir, 2018).

Yöneticinin çalışmaları örgütleri için son derece önemlidir. İyi yönetici örgütünün hedeflediği başarıya ulaştıran performansı sergileyen kişidir. Hedeflenen başarıya ulaşmak için elindeki kaynaklarını en etkili ve verimli biçimde kullanılması da önemlidir. Örgütün stratejik planı doğrultusunda amaçlarına ulaşmak için elindeki fiziki ve beşerî kaynakları kullanırken aynı zamanda örgütü için kaynaklar yönünden katkı sağlamaya çalışır.

Örgütlerin yapısı örgütte bulunan insan sayıları zamanla değişmiş ve yöneticilerin sorumlulukları da aynı oranda artmıştır. Yöneticiler, örgütlerin yapısı ve örgüt beklentileriyle doğru orantılı olarak çalışanların performanslarını sürekli gözlemleyerek kontrol altında tutmak durumundadırlar (Baltaş, 2011). Örgütün amaçlarına ulaşması için insan faktörünün ön planda tutulması çalışanların moral motivasyonlarının yükseltilmesi gerekmektedir. Örgüt çalışanları işbirliği ve ekip çalışması için teşvik edilmeli ve oluşturulacak sinerjiden örgüt için maksimum fayda sağlanmalıdır. Yönetici, yönetim faaliyetinin üstünde değil yönetim faaliyeti içerisinde bulunan bir unsur olarak görülmekte, örgütün yasal veya geleneksel olarak kendisine yüklenen görev ve sorumlulukları en etkin şekilde yerine getirmesi beklenmektedir (Şimşek ve Çelik, 2014).

Yönettikleri örgütlerini veya kurumlarını başarıya ulaştırmak isteyen günümüz yöneticilerinin sahip olması gereken temel özelliklerinin neler olduğu üzerinde çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Örgütün maddi, manevi ve insan kaynaklarını bilgi ve iletişim olanaklarının sağladığı imkanlarla etkin biçimde kullanarak, gelecek fırsat ve tehditleri iyi tahlil etme, karşılaşılabilecek sorunlara anında çözüm üretebilme başta olmak üzere yöneticide temel bazı özellikler olması gerekmektedir (Aytürk, 2007). Yöneticiler görevlerini yerine getirirken örgüt içi ve dışında birbirleriyle ilişkili çeşitli rolleri üstlenirler. Bu rolleri gerçekleştirecek bir yöneticinin, bilgi ve beceri nitelikleriyle donanımlı olması örgütü başarıya götüren önemli bir etkidir. Yönetici rollerinin ilkinde göre yöneticiler, liderlik davranışları, çalışanlar arasında işbirliği sağlama ve birleştiricilik işlevi görürler. İkinci olarak örgütlerini temsil eder, sözcülüğünü yapar, örgüt çalışanlarına görev ve rol dağıtımını yapar, onların çalışmasını gözetir ve denetlerler. Son olarak ise yeni hedefler üretme, stratejiler arasında seçim, yeni iş

girişimleri, mali kaynakların dağıtılması ve sorunların çözümü konularında karar vericidirler. Örgüt içindeki konumlarına göre farklılık arz etse de yöneticilerin üstlendikleri rol ve görevleri en iyi şekilde yerine getirmek, çalışanları verimli ve etkin çalıştırarak örgütü hedefine ulaştırabilmesi için donanımlı olması beklenir. Bir yönetici karmaşık durumları teşhis ve analiz edecek, önüne getirilen raporları değerlendirebilecek kavramsal becerilere sahip olmalıdır. Yönetici başkalarını çalıştıran kişi sıfatıyla çalışanlarının etkinlik, verimlilik ve becerilerini ölçme, çalışanlar arasında ortaya çıkabilecek sorunları çözecek iletişim becerilerine sahip olmalıdır. Diğer yandan, yöneticiler ast ve üst konumlarına göre iş yaptıkları alanın uzmanlık bilgisine sahip olmalıdır. Yönetici örgütünün ve faaliyet alanının gerektirdiği her türlü hukuki, teknik, mali, bilgi ve benzeri konularında geniş bilgi ve tecrübe sahibi olmalıdır. Yönetici bu bilgilere doğrudan kendisi sahip olmasa da bu alanlarda bilgi ve deneyim sahibi kişileri bulma ve örgüt içinde doğru kişiye doğru yerde rol dağıtma işini yapmalıdır. Son olarak özellikle üst yöneticiler, iş yaptıkları alanda tanınmak, kaynak temin etmek, yeni pazarlar ve güç oluşturmak için politik bağlantılar kurabilmelidirler (Robbins, Decenzo ve Coulter, 2013).

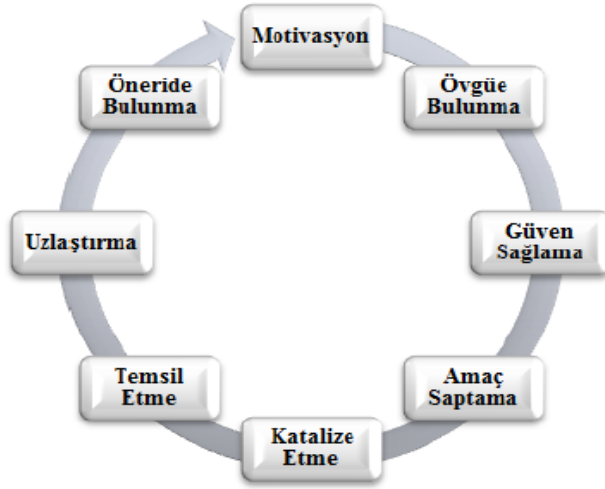
Yönetim ve yöneticilik ile ilgili literatür oldukça eski olmasına rağmen liderlik ile ilgili standart bir tanım ve kalıp da tespit etmek oldukça zordur. İçinde yaşanılan toplum kültürünün liderliği etkilediği, bu nedenle liderliğin farklı kültürlerde farklı özellikler gösterebileceği belirtilmiştir. Kültür, bireyin ait olduğu toplumu oluşturan, onların davranışlarını belirleyen en önemli unsurdur. Toplum içinde yaşayan birey o topluma uyum sağlaması için kültürden etkilenmekte ve o kültüre ait davranışlar sergilemektedir. Liderlik ile ilgili araştırmalar genellikle batı kültüründe yapılmış ve sonuçları paylaşılmıştır. Ancak batı ülkeleri dışında farklı özellikler taşıyan liderlik anlayışı olduğu düşüncesi doğu kültüründe yapılan araştırmalar neticesinde ortaya çıkarılınca evrensel sonuçların elde edilmesi gerektiği düşüncesi ile doğu kültüründe görülen liderliğin araştırılması için 1970'li yıllardan itibaren araştırmalar yapılmaya başlanmıştır (Pelligrini ve Scandura, 2008). Silin (1976) yapmış olduğu araştırmasında batılı liderlik tarzlarını araştırmış ve Tayvan'da yapmış olduğu araştırmalarda batıda elde edilen verilerden farklı sonuçlar elde etmiştir. Silin dışında diğer araştırmacılar da bu yönde araştırma yapmışlar ve benzer sonuçlar elde etmişlerdir. Bu sonuçlar doğu kültürüne ait liderlik stiline farklı olduğunu belirlemişlerdir.

Yönetici ve lider benzer anlamlarda kullanılsa da gerçekte farklı kavramlardır. Yönetim literatüründe liderliği tanımlamaya ve anlamaya ilişkin uzun yıllardır bir tartışma devam etmektedir. Bu tartışmalar farklı kültürel bağlamlara sürüklendiğinde, konuya ilişkin sahip olunan bilginin ve anlayışın oldukça sınırlı olduğu görünmektedir. Yönetici örgütte yönetim işlerini yapan, örgütteki konumunun gereği olan yetkileri kullanan, sorumluluk alan, örgütün sahip olduğu fiziki ve beşerî kaynakları örgütün amaçlarını yerine getirmek için kullanan kişidir. Lider ise insan ilişkileri ve insana yönelik etkinliklere odaklanan, örgüt çalışanları ya da takipçilerine yeni yol ve yöntem göstererek farklılıklar sağlayan kişidir (Akyüz, 2002).

Liderlik, insanın olduğu her ortamda ve örgütte geçerliliği olan bir süreç olmakla birlikte, literatürde anlamı üzerinde tam bir uzlaşımın olmadığı kavramlardan birisidir. 1950'li yıllarla birlikte liderlik üzerinde yapılan araştırmalar artmış ve bu konuyla ilgili farklı tanımlar yapılmıştır (Şahin vd., 2016). Stogdil'e göre liderlik, örgüt veya grubun ortak bir amaca ulaşmak için üyelerini etkilemek iken Krausz diğerlerinin faaliyetlerini etkilemekte kullanılan güç şeklinde tanımlar (Stogdil, 1974 ve Krausz, 1986'dan akt. Akyüz, 2002). Bu yönüyle liderlik önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için doğru ekipleri bulma, organize etme, onları amaca inandırma ve güdüleme yeteneğidir. Konu üzerinde çalışan araştırmacılar liderliği yöneticiden farklı kılan etmenlerden bahsederken özellikle insanlarla etkili bir iletişim kurabilme, başkalarını etkileme gücü ve kişisel üst düzey yeteneklere sahip olma özelliklerini ön plana çıkartırlar (Erçetin, 2000).

Geçmişte olduğu gibi günümüzde de liderler ve göstereceği davranışlar devlet, toplum, örgütler ve işletmeler için büyük önem arz etmektedir. Çünkü küreselleşme ile ulaşım ve iletişim kanalları hızlanmış, bilgiye ulaşmak kolaylaşmış, ancak örgüt yapıları karmaşık bir hal alırken rekabet şartları da sürekli yeni ve etkili karar alma ve uygulama gerektirmiştir. Bu durumda liderler bir yandan çağın gereklerine uygun şekilde donanımına sahip olmalı, bir yandan da örgüt üyeleri veya takipçilerini bu hızlı değişim ve dönüşüme adapte etmeyi başarmalıdır. Liderin çok sayıda tanımı yapılsa da kendisinden beklenen fonksiyonları Şekil 2'de özetlemek mümkündür:

Şekil 2. Liderin 8 Temel Fonksiyonu



Kaynak: (Yeşil, 2013)

Yönetici ve lider kavramlarının ortak noktası insan yönetimiyle ilgili olup takipçiler veya emri altında çalışanların belli bir hedefe yönetilmesiyle ilgilidir. Lider ve yönetici bu yönlendirmeyi yaparken yasal veya başka unsurlara dayanan bir güç kullanmakta ve çalışan veya takipçileriyle çeşitli düzeylerde iletişim kurmaktadır. Genel olarak her liderin yönetici olduğu, ancak her yöneticinin lider olamayacağı kabul edilir (Öztürk, 2003). Çünkü yönetici daha çok örgüt tarafından verilen meşru yetkilere dayanarak çalışanlarını sevk ve idare ederken, lider daha çok şahsi vizyon, bilgi, beceri ve hitabetiyle takipçilerini veya çalışanlarını etkilemeye çalışır. Yönetici olmak için kurumsal ve hiyerarşik yapıya sahip bir örgüt ve örgütün çalışma düzeniyle ilgili bir belge ve bir otorite tarafından atanmaya ihtiyaç vardır. Ancak liderlik için herhangi bir yasal kuruluş olmadan, herhangi bir otorite tarafından atanmadan, belirlenmiş bir amaca ulaşmak için bir araya gelen kişi veya grupları yönlendirme becerisine sahip olmak yeterlidir. Liderliğin geleceğe yönelik etkilerinin olduğu, oluşturduğu misyon ve vizyonla örgüt ve çalışanlarını değişim ve dönüşüme hazırladığı, yöneticinin ise kurumu mevcut kurallar doğrultusunda yönettiği, kurumun daha önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için gereken iş ve işlemleri hayata geçirme görevi olduğu kabul edilir. Lider olmak için resmi bir örgüt veya örgüt hiyerarşisi içerisinde, yetki, görev ve sınırlandırılma olması gerekmeyp kişisel özellikleriyle takipçilerini yönlendirme becerisi yeterli olabilir. Lider, çalışan veya takipçilerini kişisel özellikleriyle etkiler, onlar üzerinde güven sağlar, aydınlatır, onları belli hedeflere yönlendirir, hedefler doğrultusunda istekli olarak çalışmasını sağlar (Şahin vd., 2016).

1.3. Liderlik Yaklaşımları

Literatürde yapılan incelemelerde liderlik yaklaşımlarının farklı şekillerde ele alındığı görülmektedir. Burada, Özellikler (kişisel nitelikler) Yaklaşımı, Davranışsal Yaklaşım, Durumsallık Yaklaşımı ve Modern Liderlik Yaklaşımlarına kısaca yer verilecektir (Yılmaz ve Ceylan, 2011). Liderlik ile ilgili yaklaşımların liderliğin dinamik yapısından ve sürekli konu ile ilgili yapılan araştırmalar nedeniyle farklı dönemlerde farklı yaklaşımlar ile ele alındığı görülmektedir. Liderlik ile ilgili araştırma sonuçları dönem dönem farklı teoriler ile ifade edilerek günümüze kadar gelmiştir. Klasik dönem olarak ifade dönemde geleneksel liderlik teorilerinin 1910-1945 yılları arasında özellikler yaklaşımının 1945-1970 yıllar arasında ve 1970 yılından sonra ise durumsallık yaklaşımının etkin olduğu görülmektedir (Ercan ve Sığı, 2015).

Özellikler yaklaşımında, kişisel ve fiziksel özelliklerin ve bireysel yeteneklerin çalışanlardan farklı olması kişiyi lider yapmaktadır. Davranışsal yaklaşıma göre liderlik, çalışanların rollerinin birbirlerinin beklentilerini şekillendirmesine dayanır ve burada lider, çalışanları desteklemeli, kurumsal amaçları gözetmeli ve kişiler arası ilişkileri geliştirmeli ve insanları sosyalleştirmelidir. Bu yaklaşımda lideri etkin kılan şey liderin özelliğinden çok karşılıklı ilişkilerde güven duygusu, dayanışma, çalışanların fikirlerine saygı, çalışanlar ile karşılıklı görev ve sorumlulukları icra etme, amaç ve hedefleri ortaya koymak gibi faktörlerdir. Durumsallık yaklaşımında ise, her durumda etkili olabilecek bir liderliğin olmayacağı, farklı durumlarda farklı liderlik tarzlarının izlenmesinin olumlu sonuçlara neden olabileceği ileri sürülmektedir. Bu yaklaşıma göre lider, farklı ortam ve koşullara göre farklı tarzlar benimsemesi gerekmektedir. Modern liderlik yaklaşımı ise liderliğe gelişen rekabet şartlarına göre dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, karizmatik liderlik ve otokratik liderlik anlayışları gibi farklı bakış açılarını literatüre getirmiştir. Bu yaklaşımın temelini, geleceğe, yeniliklere, dönüşüme yönelik liderlik davranışları oluşturmaktadır (Yılmaz ve Ceylan, 2011).

1.3.1. Özellikler Yaklaşımı

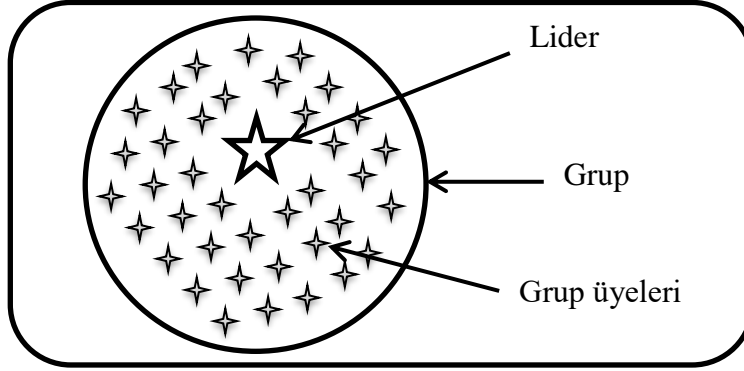
Özellikler yaklaşımı liderlik ile ilgili ilk yaklaşım olup geleneksel yaklaşım olarak da ifade edilmektedir. Liderlik, kişilerin sahip olduğu özellikler üzerinde açıklanmaya çalışılmış, çeşitli belirgin özellikleri taşıyan kişiler lider olarak tanımlanmıştır (Koçel, 2007). Özellikler yaklaşımında tarihi süreç içerisinde başarılı olmuş liderler incelenmiş, liderlerin sıra dışı kişilik çizgileri, sosyal ve fiziksel

özellikleri tespit edilmeye çalışılmıştır. 1940-1950’li yıllara kadar yaygın olan, “liderlik doğuştandır, sonradan kazanılamaz” görüşünden yola çıkan bu yaklaşım liderliğin sonradan öğrenilecek bir durum olmadığı, kişinin doğuştan getirdiği özellikler sayesinde lider olduğunu kabul eder. Bilgi ve tecrübe, cesaret, kararlılık, yüksek özgüven, yerinde ve doğru karar verme, fırsatları yakalama becerisi, iyi bir işbirliği ve koordinasyon yeteneği, hitabetiyle toplulukları harekete geçirme gibi özelliklerin kişilerde doğuştan var olduğu, bu yönleriyle grupları ve toplumları etkilediği görüşü hakimdir (Tengilimoğlu, 2005).

Konu üzerinde çalışma yapan araştırmacılar 1920-1950’li yıllar arasında geliştirdikleri testler ile liderlerin sahip olduğu özellikleri ortaya çıkartmaya çalışmışlardır. Yapılan bu çalışmaların sonucunda liderlerin sıradan insanlara göre daha üstün özelliklere sahip olduğu iddia edilmiştir (Yukl, 1991). Liderlerin dış görünüşleri, sağlık durumları ve zekâlarının diğer insanlara göre daha üstün olduğu kabul edilir. Lider kişiler fiziksel olarak daha enerjik ve aktif, doğru ve zamanında karar verme konusunda yetenekli, yaratıcılık, açık sözlülük, dürüstlük ve etik davranışlara sahip olma gibi kişisel özelliklerle donatılmış, yüksek düzeyde başarılı olma hırs ve güdüsüne sahip, sosyal olarak diğer insanları kolay etkileyebilen, karizmatik, vizyon sahibi, ilişkilerde nezaket ve zarafetiyle öne çıkan, grup içerisinde farklılıklarıyla dikkat çeken insanlar olarak gösterilir.

Liderler, kendilerine has orijinal fikirler üreten, olayları değerlendirme ve sorumluluk alarak kararları uygulama konusunda çok cesur, hitabeti ile toplulukları etkileme ve harekete geçirme becerisi olan kişilerdir. Özellikler yaklaşımında lider sahip olduğu vasıflar açısından mensubu olduğu grup üyelerinden daha fazladır. Bu vasıfların grup üyeleri tarafından kabul görmesi halinde bu kişiye liderlik vasıfları kazandırılmış olur (Yeşil, 2016). Şekil 3’te özellikler yaklaşımına göre liderliği ifade eden bir şekil bulunmaktadır.

Şekil 3. Özellikler Yaklaşımına Göre Liderlik



Kaynak: (Koçel, 2007)

Özellikler yaklaşımında liderin merkezde olması ve onun düşünceleri ile grubun yönlendirilmesi yapılmaktadır. Liderlerin özellikleri tespit edilmeye çalışılmış ve her liderin farklı özellikleri tespit edilmiştir. Daft (1999) liderin taşıması gereken özellikleri fiziksel, zekâ ve yetenek, kişilik, iş ve sosyal ilişkiler özellikleri olarak gruplara ayırmıştır. Buna göre lider kişisel olarak enerjik ve aktif, sosyal görgü kurallarını çok iyi uygulayarak başkalarını etkileyebilen, çağın gerektirdiği bilgi ile donanmış, akıcı ve etkili hitabeti olan, kararsız olmayıp yerinde ve doğru karar verebilen, olayları doğru değerlendiren, üstün yaratıcılık, zekâ ve kavrayış yetenekli, açık sözlü, etik, dürüst ve güven veren tutum ve davranışlarında bulunmalıdır. Daft'a göre lider sürekli ileriye bakar ve başarmak hırsıyla dolu, koyduğu hedeflere ulaşmak için her türlü tehdidi göze alan ve sorumluluk almaktan çekinmeyendir. Lider hedefine ulaşmak için takipçileri veya çalışanlarının yanında başka kişi ve gruplarla da etkin işbirliği kurar, başkaları üzerinde de farklı yetenekleri kabul görmüş kişidir.

Özellikler yaklaşımı, liderde olması gereken özellikleri sıralarken standart oluşturamadığı, özelliklerin liderden lidere farklılıklar gösterdiği, sayılan özelliklere sahip olmadığı halde lider olarak kabul edilen kişiler olduğu gibi, belirtilen özelliklere fazlasıyla sahip olduğu halde lider kabul edilmeyen kişiler olduğu gerekçeleriyle (Bakan ve Büyükbeşe, 2010). Yaklaşımın liderliği açıklayamamasına diğer sebep ise çevresel faktörlerin dikkate alınmaması, iyi bir liderin nasıl yetiştirilebileceği sorusuna açıklama getirememesi olmuştur (Koçel, 2007). Yaşanılan dönem, çevresel etmenler ve örgüt çalışanlarının sosyal ve psikolojik durumlarını göz ardı eden özellikler yaklaşımı günümüz için sadece tarihsel bir önem taşımaktadır (Hoy ve Miscel,1987'den akt. Akyüz, 2002). Liderlik sürecini açıklamakta yetersiz kalan özellikler yaklaşımı yerini

kişisel özelliklerin yanında liderin olaylar karşısında gösterdiği tutum ve davranışlar, çevresel etkenler gibi başka değişkenlere de bakılması gerekliliğini ortaya atan davranışsal yaklaşıma bırakmıştır.

1.3.2. Davranışsal Yaklaşım

Liderliğin sadece doğuştan gelen özellikler ile açıklamanın yetersizliği tezinden yola çıkan araştırmacılar 1940–1960 yılları arasında her şartta örgütünü başarıya götüren liderlerin davranışlarını incelemişlerdir. Özellikler yaklaşımında liderin nasıl ortaya çıktığı önemli iken, davranış yaklaşımını liderin hangi tutum ve davranışı ile örgütü, grubu veya toplulukları etkileyebildiği konularıyla ilgilenmişlerdir. Liderlerin örgüt çalışanları ya da takipçilerini belli bir hedefe yönlendirmek için ortaya koyduğu davranışlar, takipçileriyle olan iletişim ve etkileşim, iş yürütüm faaliyetlerinde astlarına tanıdığı imkan ve kabiliyet, planlama, koordinasyon gibi faktörlerin liderliğin kabulü üzerinde etkili olduğu iddia edilmiştir (Gürüz ve Gürel, 2006).

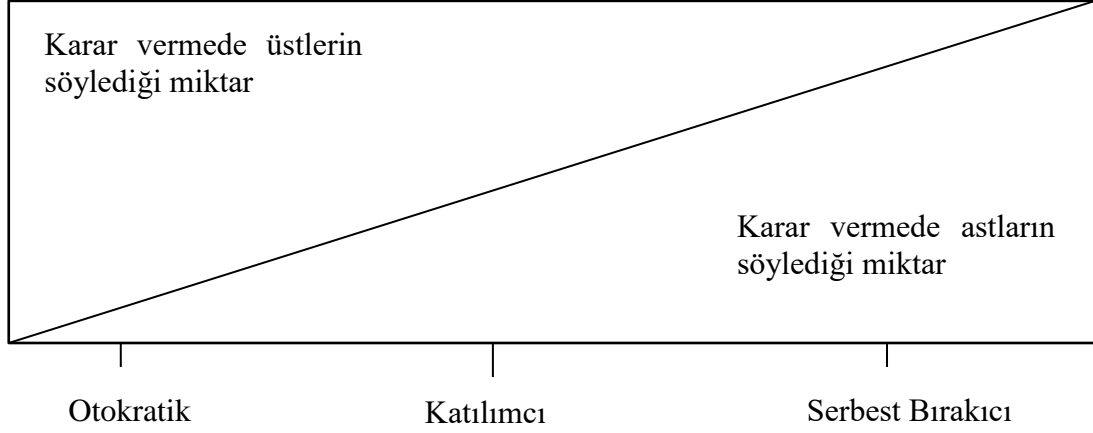
Davranışsal Yaklaşım araştırmacıları, lider olarak doğulur görüşünü savunan özellikler yaklaşımının aksine, liderlik davranışlarının eğitimle geliştirilebileceğini savunmuşlardır (Akyüz, 2002).

Özellikler yaklaşımında iddia edildiği gibi liderin dış görünüşü ya da diğer bazı fiziksel özelliklerinin başarıyı getirmek için yeterli olmayacağını, lideri etkin ve başarılı yapan hususun olaylar karşısında göstermiş olduğu davranışları olduğunu savunmuşlardır. Liderin örgüt üyeleri ile iletişim, yetki kullanımı, yapmış olduğu planlama ve personel takibi gibi konular ele alınarak araştırma konusu yapılmıştır (Yeşil, 2016).

Davranışsal modele göre liderler “otokratik”, “katılımcı” ve “serbest bırakıcı” olmak üzere üç grupta tanımlanmışlardır (Keçecioglu, 1998). Otokratik lider, tüm karar verme aşamalarında etkin olmak ister, astlarının karar vermesine izin vermezler, kendi belirledikleri amaçları astlarına danışmadan ya da tartışmaya girmeden kendilerine vererek bunlara uyulmasını isterler. Katılımcı lider astlarıyla belirli konuları görüşür, onların konu ile ilgili görüşlerini aldıktan sonra birtakım amaçlar oluşturur. Bu amaçları astlarına bildirdikten sonra astlar bu amaç doğrultusunda kendi yöntemlerini belirleyerek çalışırlar. Serbest bırakıcı lider, astlara herhangi bir yönlendirmede bulunmaz, iş ve yönetsel sonuçlar düşünülmezsizin astlar etkinliklerini kendileri

oluştururlar. Bu yaklaşıma göre astların ve üstlerin karar söylediği miktar Şekil 4’te gösterilmiştir.

Şekil 4. Liderlik Sürecinde Karar Vermedeki Rol



Kaynak: (Yeşilkayalı, 2012)

Ohio Devlet Üniversitesi Liderlik Çalışmaları ile Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları davranışçı yaklaşımla ilgili öne çıkan araştırmalardır (Başaran, 2004). Ohio Devlet Üniversitesinde, Ralph Stodgill tarafından yaklaşık on yıl süren geniş çaplı araştırmalarda Lider Davranışı Tanımlama Anketi uygulanarak sonuçları değerlendirilmiştir. Michigan Üniversitesi Çalışmaları ise verimliliği düşük ve yüksek gruptaki liderlik davranışları üzerinde araştırmalar yapmıştır. Araştırmalar, Rensis Likert'in öncülüğünde uygulanmış, lider davranışlarının çalışanların iş tatmini, verimlilik, devamsızlık ve motivasyon gibi ölçekler üzerine etkisini ortaya çıkartmaya çalışmıştır. Araştırma sonuçları liderlik davranışının iki önemli boyutunu ele almıştır. Birincisi çalışanı dikkate alan, iyi davranan, anlayış gösterme, fikrini sorma, iletişim kurma, destek verme, çalışanların farklılıklarını kabul etme, çalışanların kişisel gelişimleri ve ilerlemeleri için fırsatlar sunma, yetki devri yapma, ödüllendirme, isteklerini dikkate alma gibi kişi eğilimli liderlik davranışı boyutudur. Diğeri ise örgütü ve hedeflerini ön plana çıkartan, görevlerin eksiksiz yapılmasıyla ilgilenen, planlama, koordine etme, yönetme, problem çözme, rolleri belirleme ve cezalandırma gibi işe ve işin iyi yürütülmesine önem veren iş eğilimli liderlik davranışdır. Araştırmalar, liderlerin örgüt hedefleri, iş yürütümü, planlama, işbirliği, faaliyetler ve yöntemler konusunda çalışanların fikir ve görüşlerini dikkate alma davranışları sergilemesinin çalışan mutluluğunun arttığını, dolayısıyla da iş verimliliğinin yükseldiğini ortaya koymuştur (Koçel, 2007).

1.3.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımı

Liderlik ile ilgili araştırmalar devam ettikçe liderliğin sadece özelliklere veya davranışlara göre açıklanmasının yeterli olmadığı eksik yanlarının kaldığı görölmüştür. Liderliği içinde bulunan zaman, mekân ve sahip olunan kültürün etkilediği, her liderin kendine has özellikleri bulunduğundan belirli kalıba girecek tarifi olmadığı anlaşılmıştır. Liderlerin kendi özgü özelliklerinin olması lideri belirli kalıplar ile tarif etmenin mümkün olmamasından dolayı halen geçerliliğini koruyan bir yaklaşım olduğu görölmektedir (Çağlar, 2004).

Liderlik ile ilgili araştırmalar yapılmasının en önemli nedenleri arasında lideri tam tarif edecek tanım bulmakta yaşanan problemlerdir. Etkin ve tam bir liderlik tanımı yapılması konusunda hem fikir olan yönetim bilimciler araştırmaları liderin liderliği süresince durumunu incelemişlerdir. Durumsallık yaklaşımında örgüt için önemli olan davranışlar zaman içerisinde etkisini yitirebilmektedir. Liderin etkin davranışları örgütün koşularına göre değişim gösterdiğinden bu yaklaşımda etkin liderliğin koşullar ile ilgisi araştırılmıştır. Durumsallık yaklaşımında, liderin sahip olduğu özellikler, liderin içinde bulunduğu şartlar davranışlarını etkilemektedir (Yeşil, 2016).

Durumsallık yaklaşımı, isminde belirtilmeye çalışıldığı gibi “durum”lara veya “koşullar”a ağırlık veren bir yaklaşımdır. Geleneksel, davranışsal ve sistem yaklaşımlarının yerini alan bir yaklaşım olarak düşünölmemiş bütün bu yaklaşımların hangi durumlarda yarar sağlayabileceği üzerine kurgulanmıştır. İşletmeler bir sistem olarak göröldüğünde hem alt sistemlerin hem de dış sistemin özelliklerine göre en uygun yöntem ve örgüt tekniklerinin ne olduğuna yoğunlaşmaktadır (şimşek, 2002).

Durumsal özellikler teorisi zamanın, şartların ve çevrenin liderleri ortaya çıkarma teorisine dayanır. şartlar liderlerin yeteneklerinin ortaya çıkması için uygun olmalıdır. Liderlik, kişisellikten çok ortam ve tarihsel durumlara bağlıdır. Örneğin, Martin Luther King, yirminci yüzyılın en etkili liderlerinden biridir. Dr. King, nefret ve kayıtsızlığa rağmen inanarak çevresine öğüt vermiştir. Zaman, yer ve şartlar onun tarihsel olarak üne kavuşup yükselmesi için idealdi (Edwards, 2008).

Yeni çalışmalar liderlerin farklı liderlik stillerini doğru durum ve doğru yerde kullanmalarını önermektedir (Goleman, 2000). Bu tip liderlik durumsal liderlik olarak Hersey ve Blanchard (1988) tarafından işyerlerinde ortaya atılmıştır. Gates, Blanchard ve Hersey (1976) bu liderlik stiline okullarda liderlerin herhangi bir durum karşısında

yaratıcı kararlar vermesine yardım ettiğini tartışmışlardır. Marzano'ya (2005) göre, lider davranışlarını izleyenlerin olgunluğunun gereklerine ya da istekliliğine, belli bir işi başarabilme yeteneğine göre olduğunu belirtmektedir. Durumsal liderliğin dört stili anlatma, katılma, satış ve temsil etmedir. Anlatma stili, liderin izleyenlerin hareketlerini, kişisel ilişkileri göz önünde bulundurmadan yönetmesidir; daha emredici bir liderlik stili kullanılır. Katılımcı stil izleyicilerin görevlerini uyguladığı zaman kullanılır, lider görevi uygulamaya, yardıma ve rehberliğe isteklidir (Marzano, 2005).

Durumsallık yaklaşımı liderliği etkileyen faktörleri örgütün misyonu, faaliyetleri, örgütün çeşidi, dış çevre şartlarıyla birlikte ele alarak incelemektedir. Bu yaklaşıma göre etkin liderlik duruma göre değişkenlik gösterebilmektedir. Halen kullanılmakta olan durumsallık yaklaşım tarzı liderliğin eksiklikleri arasında liderin koşullara göre farklı davranışlar sergilemesi örgüt üyeleri tarafından tutarsızlık ve kararsızlık olarak görülmektedir. Yine durumsallık yaklaşımının zayıf noktalarından biri de liderin karşılaştığı farklı durumlara uyum sağlamada yaşadıkları olumsuzluklar olduğu söylenebilir. Her lider her duruma adapte olamamaktadır (Yeşil, 2016).

1.4. Liderlik Türleri

Liderlik her alanda kullanılan bir kavram olduğu ve örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmek için liderin öneminin üst düzeyde olması nedeniyle literatürde çok araştırma yapıldığı görülmektedir. Liderlik ile ilgili yaklaşımlar modeller oluşturulup konu açıklığa kavuşturulmaya çalışılmıştır. İçinde yaşanan toplumun gereksinimlerine göre liderin özellikleri de değişimler göstermektedir. Liderler kimi zaman cesaret ve güçleri ile ön plana çıkarken, kimi zaman ise bilgi, yetenek, zekâsı ve karizmatik yönleriyle takipçilerini etkilemişlerdir. Her bir liderin kendine özgü özellikleriyle takipçileri üzerinde etki bıraktığı, ya da takipçilerinin kendisini öyle gördüğü anlaşılmaktadır. İçinde bulunduğumuz çağda liderlerin cesaretli, kararlı, güçlü ve karizmatik olmaları yanında sezgi gücü yüksek, bilgili ve yetenekli olmaları da beklenmektedir (Güçlü ve Koşar, 2018).

Bilgi ve teknolojinin hızla geliştiği yirminci yüzyılın ikinci yarısından sonra ülkeler arasında sınırlar da kalmamıştır. Küreselleşme ile üretim miktarı ile birlikte rekabette artış göstermiştir. Bu rekabet ortamında liderlerin yapacakları daha da önem kazanmıştır. Bu nedenle liderlik ile ilgili çağdaş yaklaşımlara daha fazla ihtiyaç duyulmuştur.

Birçok araştırma, liderlerin davranışı ile çalışanların refahlarını ve psikolojik iyiliği konularını araştırmıştır. Bununla birlikte, karşılaştırmanın kapsamı liderlik davranışı ile refahı etkileyen diğer değişkenler arasında net değildir. Psikolojik refahın büyük önemi nedeniyle hem çalışanlar hem de kuruluşlar için çalışanlar üzerindeki olumlu etkilerini artıran mekanizmaları aramaya devam etmek önemlidir. Çalışanlar için fiziksel ve psikolojik sağlık, duygusal istikrar ve yeterlilik duygusu olumlu etkilerini artıran mekanizmalardandır (Kara vd., 2013). Çalışanların performansını teşvik edebilir ve iyileştirebilir olduğundan diğer meslektaşlarla ilişkiler açısından olumlu bir etkiye sahip olacaktır. Çalışanlar, etkili liderler tarafından sağlanan iş sorunlarını çözmede ve takıma fayda sağlayabilecek kararlar verme konularında rehberlik yoluyla görevlerini üstlenmeye, sofistike bir yaklaşıma sahip olmaya teşvik edilir (Bennett, 2009; Kara vd., 2013).

Bu başlık altında çeşitli çağdaş liderlik yaklaşımları yer alacaktır.

1.4.1. Karizmatik Liderlik

Karizmanın tanımına bakıldığında bir örgütün ya da toplumun sahip olduğu tüm imkânları lider tarafından harekete geçiren güç olarak ifade edildiğini görmekteyiz (Alkın, 2006). Karizma kavramı, genel olarak kişinin sahip olduğu üstün güçler olarak ifade edilebilir. Çeşitli kaynaklarda karizmatik kavramı, dönüşümcü, vizyoner ve ilham veren olarak ifade edilmektedir (Yeşil, 2016).

Literatürde çok kez rastlanan bu kavramı ilk kullanan kişi Max Weber olmuştur. Weber'in terminolojisinde karizma, kendisine olağanüstü yetenekler verilen ve bu yönüyle de diğer insanlardan farklı olarak yaklaşılacak, toplumu sıkıntıdan kurtaracağına inanılan bireyleri tanımlamak için kullanılan bir kavramdır. Karizmatik liderler kitleler karşısında yüksek saygınlığa ve etkileme gücüne sahip olan, kendinde bulunan bir kutsallığı canlandıran kişidir (Aslan, 2003).

Weber'e göre karizma kavramı; muhteşem yeteneklere sahip bir lider ve takipçileri arasındaki içsel bağ, toplumun "yüce" insan figürüne dair isteği, lider görülen kişinin yaptırım gücü, birçok konuya hakim ve dayanıklı bir kişi olduğuna inancın varlığı ve sadece sevgi üzerine kurulu bir halk desteği anlamlarını taşımaktadır (Gül, 2003).

Karizma kavramının olumlu ve olumsuz yönleri bulunmaktadır ve dolayısıyla iki farklı karizmatik lider tipinin ortaya çıkmasına neden olan bir oluşumu vardır. Olumsuz karizmatik liderler, fikirlerinden çok kendilerini ön plana koymakta ve bağımlılığı kendisine yaratmak istemektedirler. Güçlerini kişisel çıkarları için kullanmaya odaklanarak kendilerini yüceltmektedirler. Olumlu karizmatik liderler ise düşüncelere, fikirlere ve hedeflere önem vermekte, güçlerini amaçları doğrultusunda ve takipçilerine hizmet için kullanmaktadırlar. Bu liderler, kurumsal hedeflere yönlendirerek toplumsal bir bağlılık yaratmaya çalışmaktadırlar (Barutçugil, 2014).

Conger ve Kanungo (1988) karizmatik lider ile karizmatik olmayan lider arasındaki farklı özellikleri aşağıdaki şekilde belirtmiştir.

- Olayları değerlendirme ve problemleri tespit etme kabiliyeti,
- Planlama ve vizyon belirleme kabiliyeti,
- İletişim becerisi kabiliyeti,
- Gruba liderlik etme kabiliyeti,
- Güç verme kabiliyeti.

Karizmatik liderler vizyonlarını izleyicilerine kabul ettirip onların performanslarını olumlu yönde etkileyen kişilerdir.

1.4.2. Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci liderlik teorisinden ilk kez 1970'li yıllarda J.M. Burns tarafından bahsedilmiştir (Koçel, 2010). Temelinde liderin takipçilerine isteklerini açık bir şekilde belirtmesi ve istenilen performans standartlarına ulaşıldığı takdirde ödülün ne olacağının açıkça sunulmasıdır (Bass, 2006). Lider ile izleyicileri karşılıklı beklentiler içerisindedirler. Lider bu beklentilerden hareketle izleyicilerinin hedef ve amaçlarını örgütün hedef ve amaçları ile birleştirip grubu harekete geçirmelidir. Lider grubu yönlendirirken amaç belirleme, performans ölçme, geri bildirim gibi yönetim fonksiyonlarını kullanır (Kahya, 2013).

Etkileşimci liderler sadece iş odaklı olduğundan amaç ve hedefler doğrultusunda takipçilerine çeşitli ödüller sunarlar. Bu noktada karşılıklı bir çıkar ilişkisi söz konusu olup çalışan istenen performans düzeyine ulaşırsa payına düşen ödülü alacaktır. Bu biçimsel yönetim tarzında, geleneksel bir bakış açısı izleyen liderlerden motivasyon ve

ilham verme gibi davranışlar beklenemez. Karlılığı arttırıp maliyetleri düşürmeyi hedefleyen etkileşimci liderler, geçmişte başarılı olmuş stratejileri takipçilerine aktarırlar. İzleyicileri ile karşılıklı anlaşma halinde olup arabulucu olarak hareket etmektedirler (Bass, 1997).

Elinde bulundurduğu güç yasal otoriteden gelen etkileşimci liderler takipçilerinin sadece temel ihtiyaçlarını dikkate alırlar. Sonuç odaklı, reaktif, geleneksel yapıda olan bu liderlik tarzında belirlenen amaçlara ulaşıldığında karşılıklı anlaşma sona erecek, sonrasında yeni amaçlar ve görevler belirlenecektir (Taşkırın, 2011). Kapalı bir sistem olan bu liderlik anlayışında örgütü dış faktörlerden ziyade örgüt içerisindeki hiyerarşik yapı, güven ilişkisi gibi içsel faktörler etkilemektedir. Önceden belirlenmiş standartlar doğrultusunda hareket eden etkileşimci lider standartlarda bir sapma olması halinde devreye girerek duruma müdahale eder (Marotto, 2001).

Etkileşimci liderlerin, örgüt içi programları; belirlemiş oldukları hedeflere, örgüt içinde yaşanan problemleri çözmeye ve etkin kararlar almalarını sağlamaya yarayan en önemli unsurdur. Örgüt üyeleri ile iletişimlerini karar alma aşamasında üyeleri dikkate almaları olduğu görülmektedir. Örgütün üyelerini tanıyan onların mesleki gelişimlerine önem veren yaklaşımları örgütün başarısını olumlu yönde etkilemektedir. Etkileşimci liderler izleyicilerin ilerlemesine imkân tanıyıp ödül vererek daha motive çalışmalarını sağlarlar. Yönetici özelliğine sahip etkileşimci liderler, başarılı çalışanları, ödül vererek onları motive ederler. Etkileşimci liderlik koşullu ödül, istisnalar ile yönetim ve tam serbesiyetçi boyuttan oluşmaktadır (Yeşil, 2016).

1.4.3. Vizyoner Liderlik

Vizyoner kelime anlamı olarak hayal eden, ayakları yere basmayan kişi olarak ifade edilmektedir. Vizyon kelimesinin anlamından dolayı çok tartışmalar yapılmış ve yönetimde nasıl bir anlam yüklenmesi konusunda netliğe kavuşturulmak istenmiştir. Geniş bir anlamı olması vizyoner liderliğin tanımlanmasını da güçleştirmiştir. Eğer yönetimde başarılı olmak hedefleniyor ise kesin ölçülebilir hedeflere ihtiyaç vardır. Vizyoner liderliğin bu açıdan bakıldığında önceliği net olarak tanımlanması olmalıdır (Papatya, 1998).

Vizyon gelecek için tahminlerin yapıldığı değerlendirmeler değildir. Vizyon gelecekte örgütün olması istenilen yerin belirlenmesidir. İyi hedef belirlemek için örgütün iyi analiz edilmesi gerekir. Vizyon amaçları belirlenmiş hedeflerine doğru yol

alan örgütü amacına ulaştıran bir yoldur. Vizyon oluşturan lider örgüt üyeleri ile sağlam temelli iletişim ile dış çevrede yaşananları iyi değerlendirmeli ve örgütü hedeflerine götürecektir çözüm önerileri üretmelidir. Vizyoner liderlerin örgütün içi ve dışı ile ilgili net bilgisi olmasından dolayı vermiş oldukları kararların yerinde olduğu görülmektedir. Vizyoner lider, sadece geleceğe bakmakla kalmayıp geçmişte yaşananları da dikkate alarak içinde bulunan zamanın şartlarında ve gelecekte olmak istenilen yere götürecektir yolda örgüt kültürüne uygun hareket eden kişilerdir (Güçlü ve Koşar, 2018).

Dünya genelinde özellikle son yıllarda iletişim teknolojisindeki gelişmelerle dünyada hızlı bir değişim süreci başlamıştır. Bu gelişmeler içinde örgütlerin varlıklarını sürdürebilmesi için ileriye yönelik bir vizyon sahibi olmaları önemlidir. Vizyoner liderlik, örgütün geneli için gerçekçi, güven duyulan ve ilgi çekici bir gelecek vizyonu oluşturabilme ve ifade edebilme yeteneği (Tekin ve Ehtiyar, 2011); örgütlerin tamamına ilişkin gelecek adına bir vizyon oluşturma yeteneği (Yeyrek, 2018), olarak ifade edilebilir. Bu anlamda vizyoner lider, istenilen sonuçlara ulaşmaya odaklanarak takipçilerini motive eder (Stam, Knippenberg ve Wisse, 2010).

Vizyoner liderlik, bir kuruluşun çalışmasına anlam ve amaç sağlayan net vizyonlar oluşturma ve ifade etme yeteneği olarak tanımlanmıştır (Taylor, Cornelius ve Colvin, 2014). Vizyoner lider, vizyon oluşturabilen, oluşturduğu vizyonu net bir biçimde ifade eden ve bu vizyon etrafında takipçilerini toplayarak onları peşinden sürükleyebilen liderdir (Eranlı, 2014). Vizyoner lider, vizyona ulaşmak için örgütlerini farklılaştıran ve insan varlığını sürdürmenin geleceği hazırlamanın ön koşulu olduğunu düşünen kişilerdir (Kalyoncu, 2008).

Vizyon denildiğinde hemen akla gelen gelecek ise de geçmişten ders çıkarılıp buradan elde edilen yeteneklerin oluşturduğu temel değerler ve kültürün de oluşturduğu bir olgudur. Lider ve onu takip edenlerin temel değerlerin gelecekte nasıl bir anlam kazanacağı önemlidir. Vizyoner liderlerin kendilerini izleyenleri takip etmesi problem çözme becerileri açısından önemi bilirlir ve sürekli olarak yeni çözüm yolları ve fikirler üretirler. Vizyoner liderler karşılaşılan problemler için yeni çözüm yolları ve alternatifleri olan kişilerdir (Güçlü ve Koşar, 2018).

Vizyoner lider, gerçekleştirilmesi arzulanan amacı simgeler, bunu örgüt üyeleri ile paylaşarak ve örgüt kültüründe sürekli değişime ve yeniliğe açık olmayı sağlayarak vizyonu somut bir biçimde gerçekleştirebilir (Tekin, 2007). Bu bakımdan vizyoner

liderler; örgütü daha ileriye taşıyacak yolda gelecek adına rotayı örgüt üyeleri ile birlikte belirleyen, belirlenen rotada çalışanlarla birlikte çabalayan ve çalışanlarda motivasyonu artırarak performanslarını en üst noktaya getiren kişilerdir.

Vizyoner liderlik, özünde değişimi (Tellis, 2006) ve dinamizmi (McLarney ve Rhyno, 1999) içerir. Buna göre vizyoner ve farkı açılardan bakabilme yeteneğine sahip bir yönetici, farklı gelişmeleri ve olayları okuyabilme noktasında diğer yöneticilerden bir adım önde olmalıdır (Çelik, 1997).

1.4.4. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşüm kavram olarak değişim, reform gibi anlamlarda kullanılmaktadır. Dönüşümcü lider, örgütlerini mevcut halinden olumlu tarafa değiştiren, dönüştüren liderler olarak tanımlanmaktadır. Dönüşümcü liderler örgütün kendisi için vermiş olduğu yetkiyi, örgütün amaçları için paylaşan onu örgütü geliştirmek için kullanan kişilerdir (Erçetin, 2000).

Dönüşümcü liderler, izleyicilerinin fikirlerini önemseyip oluşturdukları güven ortamında şeffaf olarak çalışmalarını sağladıkları için örgütün dönüşümünü gerçekleştiren kişilerdir. Dönüşümcü liderliğin öğelerine bakıldığında; esinlendirici motive edici, kişiselleştirilmiş düşüncelilik, entelektüel uyarım ve idealleştirilmiş etki olduğu görülmektedir. Dönüşümcü liderler izleyicilerin fikirlerini önemsedikleri için tek tek tüm izleyicileri ile ilgilenirler. Bu sayede izleyicileri ortak payda da buluşturmak mümkün olmaktadır. Dönüşümcü liderler hem sosyal hem de fikirsel birliği önemsemektedir. Fikri birlik için lider ile örgüt üyesi arasında olumlu bir iletişimin bulunması son derece önemlidir (Kesimli, 2013).

Dönüşümcü liderler değişime, yeniliğe önem veren, örgütün hedefleri ve geleceği için yapılacak planlara örgüt üyelerini de dahil eden kişilerdir. Bu liderler, örgütün hedeflerine ulaşması için örgüt üyelerine ilham verir, entelektüel olarak uyarıda bulunur, örgüt için hedef birliği oluşturma yeteneğine sahiptirler (Tetik, 2014). Dönüşümcü liderler, örgüt üyeleri arasında var olan etkileşimin örgüt için harekete geçirilmesini, izleyicilerin kendi menfaatleri için değil aynı zamanda örgütü ve örgüt çevresini oluşturanlar içinde menfaat sağlayacak işlere yönetilmelerini sağlar. Bu sayede örgütün sahip olduğu güç, örgüt için harekete geçme imkânına sahip olacaktır (Yukl, 2018).

Dönüşümcü liderlikte izleyicilerin etkilenmesini sağlayan unsur, liderin sahip olduğu güç değil, lider tarafından gerçekleştirilen motivasyon ve ahlaki davranışlar olduğu belirtilmektedir (Tetik, 2014).

1.4.5. Diğer Liderlik Türleri

İşlemci Liderlik: İşlemci liderliğin örgütsel liderlik, eylemsel liderlik, sürdürümcü liderlik olarak da isimlendirilmiştir. İşlemci liderlik geçmişine bağlı aldığı kararlarda örgütün sahip olduğu ananelere göre hareket eden liderlik olarak da tanımlanmaktadır. Bu tarz liderler örgüt üyelerinin çalışması için geçmiş tecrübelerinden faydalanırlar. Yenilik ve değişimden yana olmayan bu liderlerin öğütleri kapalı örgütlerdir (Güçlü ve Koşar, 2018).

İşlemci liderler mevcut örgütlerini koruma duygusuyla hareket ederler. Örgütün geçmişindeki olumlu davranışları yeni nesillere aktarmak biçimde davranış sergilerler. Gelecek nesillere aktarılması önem verilen konuların başında örgüt kültürü gelmektedir. Örgütün geçmiş tecrübelerinden elde ettikleri kuralların, örgütün etkin ve verimli olmasını sağladığı düşüncesine hâkimdirler. Oluşturulan bu gelenekler örgütün bürokratik çalışmasında da etkilidir. Örgütün hiyerarşik yapısını da oluşturulan bu kurallar belirlemektedir. Kuralların belirlemiş olduğu görev tanımları açık, net, anlaşılır ve şeffaftır. Bu sayede lider, örgüt üyelerinin çalışmalarını da kontrol edebilmektedir. Etkin bir kontrol sistemi mevcuttur (Bass,1999).

Özetle işlemci lider, örgüt üyeleri ile yakından iletişim içinde olduğundan lider ile üye arasında üst düzeyde yaşanan bu iletişim üyenin memnuniyet derecesini de olumlu yönde etkilemektedir. Tam serbestlik, koşullu ödüllendirme aktif ve pasif yönetim bu liderlik yaklaşımın unsurları arasındadır (Ulukan, 2006).

Hizmetkar Liderlik: Hizmetkâr lider, örgüt için yetiştirdiği bireyleri örgütte hizmet etmesini sağlayan kişidir. Bu tarz liderler toplum tarafından kabul görmüş davranışları örnek alıp takipçilerini geliştirmeyi amaçlar. Hizmetkâr liderler, kendileri örnek oldukları için onu takip eden izleyicilerinin doğal öğrenmelerine sebep olurlar. Hizmetkâr liderlerin özellikleri şunlardır (Kesimli, 2013):

- Araştırmacı,
- Sadece konuşan değil dinleyen,
- Hedefe ulaşmak için en iyi yolu bulmak için gayret gösteren,

- Örgütün tamamı için çalışan,
- Sadece kendisini değil herkesi düşünen,
- Örgütü için en iyi kararı alırken risk alan,
- Örgütünün daha iyi olmasını garanti eden,
- Amacı kendisi gibi hizmetkâr lider yetiştirmek olan.

Hizmetkâr liderliğin öğelerini ise; herkesi dinlemek, empati yapmak, ihtiyaç anında yanında olmak, farkındalık oluşturmak, geleceği görmek, kavramlaştırmak, bireylerin gelişimini sağlayacak destek vermek, örgüt oluşturmak, paydaşların kaynaklarını temsil etmek ve ahlaki güç şeklinde sıralanabilir (Kesimli, 2013).

Etik Liderlik: Etik liderlik, liderin davranışlarını örgüt üyelerinin kabul edebileceği şekilde sergilenmesidir. Çevre şartlarını dikkate alıp onlara karşı olmadan iş yapmayı ve etkileşimi ön planda tutulmasıdır. Etik liderler, ahlaki davranışları önemser, ahlaki sorunların çözümü için rol model olan kişilerdir. Lider, ödül ve ceza sistemini kullanarak etik davranışların kabullenmesini sağlayan kişidir. Lider, örgüt üyelerinin davranışlarını ahlaki ve ahlaki olmayan şeklinde dışarı çıkaran kişidir. Etik liderler, adaletle karar veren dürüst, şeffaf, prensipleri olan kişidir. Lider izleyicileri ile sürekli iletişim halinde kalarak ahlaki davranış standardını oluşturur. Ahlaki davranışlara aykırı hareket eden örgüt üyesi cezalandırılır. Aynı şekilde ahlaki davranışlara uygun hareket eden örgüt üyesi de ödüllendirilir. Rol model olan lider davranışları ile örgüt üyelerinin ilham kaynağıdır (Kesimli, 2013).

Örgütün etik değerlerinin oluşturulmasında liderlerin önemli sorumlulukları vardır. Klaus M. Leisinger (2005), insan yaşamı için hayati fonksiyonları arasında olan beslenmenin örgütlerde kazanç ile eş değer olduğunu belirtse de örgüt sadece kazançtan ibaret değildir. Etik lider, örgütün maddi kazanç sağlaması yanında, çalışanları ve çevresinde saygınlık hissini de oluşturması gerekmektedir (Brown vd.,2005).

Etik değerleri oluşturmak için en başta kendisi dikkatli davranan ve örgüt üyelerine örnek olan liderin izleyicileri üstünde daha güçlü etkileri olduğu söylenmektedir. Kendisi örnek olduğundan örgüt üyeleri de davranışlarında ve alacakları kararlarda etik kurallara dikkat ederler (Yılmaz, 2006).

2. BÖLÜM

BABACAN LİDERLİK VE İLİŞKİLİ TUTUM VE DAVRANIŞLAR

Bu bölümde öncelikle babacan liderlik kavramı üzerinde durulmakta daha sonra ise araştırma kapsamında babacan liderlik ile ilgili olduğu düşünülen farklı tutumlar ve davranışlar üzerinde durulmaktadır.

2.1. Babacan Liderlik Kavramı ve Özellikleri

Babacan liderlik, yönetim literatüründe gelişen bir araştırma alanı olmakla birlikte, araştırmacılar arasında babacan liderlik uygulamalarının tanımı ve etkinliğinin ölçülmesi bakımından hala önemli bir farklılık bulunmaktadır. Farklı araştırmacılar tarafından, zaman ve kültürlerde sunulan tanım farklılıkları olsa da, yeni araştırmalar babacan liderliği tipik olarak “güçlü disiplin ve otoriteyi, baba yardımseverliği ile birleştiren bir tarz” şeklinde tanımlamaktadır (Farh ve Cheng, 2000).

Babacan (paternalist) kavramının Latince pater sözcüğünden geldiği, sadece Latince de değil İngilizce father, Farsça peder sözcüklerinin de baba anlamında kullanıldığı görülmektedir. Babacan liderlik, örgüt içinde liderin üyelerine baba gibi davranması, onlara yakın olması örgütte, aile havası oluşturması anlamına gelmektedir (Hershey, 1985). Freud (1926) tarafından belirtilmiş olan aktarıma göre yönetici babasından görmüş olduğu davranışları kendi yönetim biçimlerini etkilemektedir. Baba, kişinin hayatında güç otorite anlamı taşır. Başarılı olan yöneticiler üzerinde yapılan araştırmalarda aileden aldıkları davranışsal özellikleri yönetim anlayışına yansıttıkları görülmektedir (Pelligrini, Zimmerman ve Johnson, 2005).

Babacan liderler, kendisini izleyenlerin aile yaşantıları da dâhil olmak üzere tüm yaşantıların da yanında olup onları destekledikleri görülmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde babacan lider, izleyicilerine baba şefkati ile yaklaşan, onların her anında yanında olup destekleyerek saygı kazanan, bağlılık oluşturan bir yöneticilik anlayışı olarak ifade edilmektedir. Babacan lider sadece örgüt ile ilgili konularda değil izleyicilerin diğer konularda da maddi manevi destek sağlar (Pellegrini, Scandura ve Johnson, 2005). Diğer bir tanımlamada ise babacan lider (Fettahlıoğlu vd., 2018): “örgüt içerisinde baba figürünün, koruyup kollayan yanını, iş dışında da yanında olan yardımsever, fedakârca çalışan bir bağlılığa dönüştüren kişi” olarak tanımlanmıştır.

Aycan'a göre (2001 ve 2006), grup halinde hareket edilmeyen, bireysel özgürlüklerin öncelikle dikkate alındığı batılı toplumlarda olumsuz algıya sahip liderlik tarzıdır. Çünkü babacan liderlik kişisel hak ve özgürlüklerin kısıtlanması anlamı taşımakta ve yapı olarak fazlaca otoriter olduğundan astlar koruma altında tutulmakta, lider astlarına sürekli olarak kol kanat germektedir. Babacan liderliğinin felsefesi arasında gösterilen, “siz örgütünüz için çalışın, örgütünüz de sizin yanınızdadır” anlayışı ancak belirli kültürlerde başarılı olabilir (Köksal, 2011). Babacan liderlik, batılı kültürde izleyicilerin yakından takip edilerek baskı altında iş yapmalarının beklendiği bir liderlik tarzı olarak görülmektedir. Ast, lidere karşı sevgi ve saygı duymakta, işi sevgi ve saygı duyduğu için yapmakta, ancak aynı zamanda lidere karşı korku beslemekte ve korktuğu için iş yapmaktadır. Sevgi ve korkunun birlikte hakim olduğu çelişkili bir durum ortaya çıktığı, astın üste mutlak itaatinin beklendiği bu liderlik anlayışı batılı kültürlerde fazlaca eleştirilmektedir. Bir kişiye karşı bu kadar inanılması ve güvenilmesi doğru bir yaklaşım olarak değerlendirilmemektedir. Batı ülkelerinde babacan liderliğin tercih edilmeme sebepleri arasında en önemli unsurlardan birisi de liderin iş dışında çalışanların özel hayatlarıyla ilgilenmesi konusudur (Jackson, 2016). Bu durum mahremiyetin ihlali, kişinin haklarına ve düşünce özgürlüğüne karşı bir olumsuzluk olarak görülmektedir.

Babacan liderlik ile ilgili ilk çalışmalar 20.yüzyılın başlarında başlamış, çalışanlara babacan bir anlayışla yaklaşılmasının onların daha mutlu ve verimli olması anlamına geleceği yönünde düşünceler gelişmiştir. Bu düşüncelerin hâkim olduğu dönemde Max Weber ise bürokrasinin yoğun olduğu örgütlerde babacan anlayışın etkili olmayacağını belirtmiştir. Weber, babacan yaklaşımı geleneksel yaklaşım olarak değerlendirdiğinden yasal temelli olan örgütlerin başarılı olacağını belirtmektedir (Pelligrini ve Schaundura, 2008). Weber'in düşüncesine karşılık babacan liderliğin etkin ve verimli olduğu kültürler mevcuttur. Bu açıdan bakıldığında babacan liderlik kültürel açıdan da değerlendirilmelidir. Babacan yönetim, bireyselleşmesinin olduğu kültürlerde değil, daha ziyade birlikte hareket edilen kültürlerde görülmektedir. Bireyselleşmenin fazlaca görüldüğü batı kültüründe babacan anlayış olumsuz olarak yorumlanmış, ancak toplumcu hareket edilen Orta Doğu, Pasifik ve Latin Amerika ülkelerinde ise olumlu olarak değerlendirilmiştir. Babacan liderlik tarzı, özellikle Türkiye, Çin, Tayvan, Japonya ve Pakistan kökenli araştırmalarda savunulmaktadır (Pellegrini ve Scandura, 2006). Babacan liderliğin fazlaca savunulduğu Doğu Asya ülkelerinde Konfüçyüs Felsefesinin olduğu görülmektedir (Cheng vd, 2013).

Babacan liderlik, bazı kaynaklarda otoritenin en ayırt edici özellik olarak görüldüğü liderlik tarzı iken, batılı toplumlarında olumsuz algı oluşturmuş bir liderlik tarzıdır (Aycan, 2006). Aycan ve Kanungo (2000) tarafından yapılan araştırmada, otoriterlik ile babacan liderlik arasında olumsuz bir ilişki tespit edilmesi kültürden kültüre liderlik algılamalarının farklı olduğunun göstergesi olarak yorumlanabilir.

Babacan anlayış devletin vatandaşını koruyup kollaması ve belirli bir refah düzeyinde yaşatması fikrinden geldiği ifade edilmektedir (Aycan vd., 2000). Babacan yaklaşım ataerkil toplumlarda görülmektedir. Lider, toplumun üyelerini aile reisi gibi kollayıp onların sorunlarını çözmek için çalışır (Westwood, 1997). Westwood ve Chan (1992) babacan liderliği otoritesi yüksek, ailesi için fedakârlık yapan bir baba gibi çalışanlar ile yakından ilgilenilen bir yaklaşım olarak göstermektedir. Gelfand vd. (2007)'ye göre de örgüt içinde çalışanlar ile aile yakınlığı ve sıcaklığı içinde bir çalışma hayatı oluşturulup çalışanların yönlendirildiği ve onlardan bağlılık ve sadakat beklendiği bir yönetim şekli olarak tanımlamıştır. Baba ve çocukları arasında gerçekleşen korumacı ve kollamacı yaklaşıma karşı yüksek bağlılık anlayışı ile işler yapılmaktadır. Yönetici çalışanı koruyup destek olurken ondan bağlılık beklemektedir (Aycan, 2001).

Babacan liderlik anlayışında güçlü otorite, disiplin ve yardımseverlik kavramlarının uyumu görülmektedir (Hayek vd., 2010). Lider bir babanın ailesinden bir bireyle ilgilenmesi gibi çalışanlar ile ilgilenir ve yakınında hissettirir. Özellikle Türkiye gibi ataerkil kültüre sahip toplumlarda arzu edilen bir durumdur. Gücün ve otoritenin olduğu toplumlarda yanında olan, destek veren, koruyan, samimi, güler yüzlü lidere ihtiyaç vardır (Paşa, 2000). Çalışanın yanında olan lider çalışma performansını da olumlu yönde etkileyebilir. Babacan lider, astlarına karşı yardımsever ve örnek davranışlar sergileyerek onları etkilemektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde, babacan liderliğin yardımseverlik, değerler ve disiplin olmak üzere üç boyuttan oluşan liderlik olduğu söylenebilir (Mete ve Serin, 2015).

Babacan liderlikte dikkat edilmesi gereken örgüt içinde oluşturulan aile ortamında yaşanacak olumsuz durumlardır. Baba, aile içinde çocuklarını ayırmadan davranış sergileyebildiği gibi, bazı kardeşlerin kayırıldığı daha fazla sevildiği düşünceleri aile içinde gündeme gelebilir. Bu durum örgüt içinde bazı işgörenlerin kayırılması gibi görülürse, diğer işgörenler bu durumda o çalışana karşı olumsuz davranışlar sergileyebilir (Börekçi, 2009).

Babacan liderlik ya da babacan liderlik olarak ifade edilen bu liderlik tarzının çalışanların performansını ne kadar etkilediği ile ilgili çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Konu ile ilgili geliştirilen değer uyumu teorisine göre lider değerlerin devamını sağlayacak bir yapı oluşturmak zorundadır (Sağnak, 2004). Çalışanların algıladıkları değer ile kendi değerleri arasındaki uyuma bakmak gerekir (Kristoff-Brown vd, 2005). Bu kuramda kişiler ile çalışmış oldukları örgütün birbirlerine uyum derecesi anlatılmaktadır (Lamm vd., 2010). Uyum derecesinin yüksek olmasına lider önemli katkı sunmaktadır. Birbirine bağlı toplumlarda babacan liderlik kişi-örgüt uyumunu gerçekleştirilmede etkin rol oynamaktadır. Babacan liderlik birbirine bağlı toplumların değerleri ile uyumludur. Türkiye gibi kolektivist ülkelerde birey, liderin özel hayatına da dâhil olmasını istemektedir. Aynı zamanda ilişkiler arasında yüksek güç mesafeleri olduğundan ast- üst ilişkilerini de düzenlenmektedir (Aycan, 2001).

Temel insani değerler kuramına bakıldığında farklı kültürlerde görülen ortak değerlerin belirlenmesi olarak ifade edilebilir (Schwartz, 2012). Aynı zamanda bireysel özelliklere ve örgütün yapısından kaynaklı kişisel farklılıkları da dikkate almaktadır. Kişinin davranışlarına etki eden toplumsal kültüre kişinin de etki ettiği görülmektedir. Liderlik tarzları üzerine çok sayıda araştırma yapan Aycan (2008) liderin örgüt üzerine yansıttığı değerler ve buna karşı örgüt üyesinin algılarının önemli olduğunu belirtmiştir. Aycan, babacan liderlik tarzının Türkiye gibi ülkelere yüksek düzeyde verim almak için kullanılabilecek bir tarz olduğunu belirtmiştir.

Liderlik ve kültür ilişkisi ile ilgili yapılan araştırmaların 21.yüzyıl ile birlikte başladığı görülmektedir (Çalışkan ve Özkoç, 2016). Kültür, kişinin yetişmesinde ve o toplumda yaşamını sürdürmesinde önemli bir yer kaplamaktadır. Kişi içinde yaşadığı toplumun kültürünü davranışlarında yansıtır. Olayları değerlendirirken kazanmış olduğu değerler ile kararlar verir. Kültürün toplum içinde oluşması çok uzun zaman almaktadır. Değişimin hızla ilerlediği dünyamızda kültürel değişimler aynı oranda ilerlemez. Teknoloji ve bilimin gelişmesi değişimin hızını arttırsa da kültür o oranda hızla değişmemektedir. Kültürel değerlere bakıldığında en dikkat çeken özelliği göreceli sabit oluşlarıdır. Kültürel değerler, liderlerin tutum ve davranışları üzerinde etki gösterir. İçinde yetişmiş olduğu toplumun kültürü liderin tutum ve davranışlar üzerinde kendisinin bile fark edemeyeceği şekilde içine işlemiştir (Fu ve Yukl, 2000; Schwartz, 2006; Ercan ve Sığırı, 2015).

Bu araştırmanın konusunu öğretmenlerin algıladığı babacan liderlik tarzının öğretmenlerin performansına etkisi oluşturmaktadır. Okullar, liderlik davranışlarının sergilendiği örgütlerdendir. Okul müdürü, elinde bulunan yasal güçleri ile liderlik becerilerini bir arada etkili kullanması gereken kişidir. Okul örgütünü oluşturan öğretmenler, öğrenciler, veliler ve diğer personelin istenilen amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesi ancak liderlik davranışlarının yerine getirilmesi ile mümkündür. Yapılan araştırmalarda, okul müdürleri davranışlarının çalışanların performansları ve iş doyumları üzerine etkili olduğu tespit edilmiştir. Çalışanın güdülenmesi, velilerin belirlenen amaçlara yönetilmesi ve hedef birliğinin sağlanması müdürün yerine getirmesi gereken işler arasındadır. Okullar için en önemli kaynak insan kaynağıdır ve bu kaynağın en etkili biçimde yönetilmesi gerekmektedir. İnsan kaynağının iyi şekilde güdülenip yönetilmesi ile okullar amaçlarına ulaşabilirler (Erben ve Ökten, 2014).

Günümüz okullarında görev yapan okul müdürleri, bilgi düzeyi yüksek ve vermiş oldukları görevlerin yerine getirilmesiyle ilgili kontroller yapan kişiler olmaktan çıkıp eğitim süreçlerinin yerine getirilmesi için personelin tüm yeteneklerini ve becerilerini ortaya çıkaran kişiler olması beklenmektedir. Ayrıca, okulun hedeflerine ulaşması için tüm çalışanların teknik bilgi ile donanması ve psikolojik olarak motive edilmesi okul müdürlerinin en önemli işleri arasında görülmektedir (Gümüşeli, 2001).

Babacan liderliği araştıran bilim insanları babacan liderin en temel özellikleri arasında liderin, örgüt üyeleri için neyin iyi neyin kötü olduğunun bilinmesi olarak gösterilmektedir (Aycan vd., 2000). Lider, izleyicilerinin menfaatini düşündüğü, en doğru kararları verdiği için hareketle liderin kararları izleyicileri tarafından sorgulanamaz. Tecrübe ve bilgisi liderin aldığı tüm kararların doğru olmasını sağlayan unsurlardır.

Liderin özellikleri ve tecrübesi onun gücünün yasal hale gelmesini sağlar. Babacan lider, izleyicilerini koruyup onların her alanda iyiliklerini düşünürken, onlar için alınan kararlara saygı göstermesini bekler (Aycan vd., 2000). Buradan, babacan liderlikte otorite, disiplin ve yardımseverlik özelliklerinin birlikte olduğu görülmektedir. Çalışkan ve Özkoç (2016) bu duruma dikkat çekerek, babacan liderliğin hem göreve dayalı hem de ilişkiye eğilimli bir liderlik tarzı olduğunu belirtmektedirler. Lider disiplin ve otoritesi ile çalışanları istediği şekilde yönlendirirken, yardımseverlik göstererek izleyicileri kendisine bağımlı kılar. Babacan liderliğin yapısında olan ve dikkat çeken

otorite ve yardımseverlik durumu Farh ve Cheng (2000) tarafından da belirtilmiştir. Cheng ve diğerleri (2004) ise babacan liderliği ahlaki değerler, yardımseverlik ile güçlü disiplin ve otoriteyi içeren otoriterlik olarak üç boyut ile açıklamaktadır. Babacan liderliğin bu üç özelliğini şu şekilde özetlemek mümkündür (Farh ve Cheng, 2000):

Ahlaklılık: Babacan liderler, kimlik kazanma ve çalışanlar tarafından saygı görmeye imkân tanıyan yüksek ahlaki karakter sergilerler. Ahlaklılık liderin dürüstlüğü, öz disipline sahip olmasını ve adaetli olmasını içermektedir (Chen ve Kao, 2009). Lider ahlaki kurallara riayet ettiğinden, çalışanlara vermiş olduğu öğütler yerine getirilir ve tüm çalışanlara eşit davranılır. Kurallara uyulmaması halinde uygulanacak ceza ile ilgili çalışanlar bilgi sahibidir. Ahlaki boyutta evrensel değerler ve milli değerler ile donatılmış ve çalışana örnek olan bir lider vardır. Çalışanların sahip oldukları değerlerine değer veren ve onları küçümseyip kıskanmadan geliştirmek için çaba sarf edinmesini içerir.

Yardımseverlik: Yardımseverlik boyutu kişiye özel ilgi onların sorunları ile ilgilenip değer verdiğini göstermeleri ve özellikle duygusal açıdan desteklemeleri demektir. Sadece çalışma yaşamı değil kişini özel yaşamı ile ilgilenmesi de gerekmektedir. Çalışanın özel yaşamı içerisinde yer alan evlilik, ölüm ve diğer özel günlerinde yanında olarak destek olurlar. Liderin çalışanı ile arasında mesafeler fazla yer tutmaz. Liderler, çalışanların refahı için bireysel ve bütüncül şekilde ilgi gösterirler ve çalışanlardan bunun karşılığında minnet duymalarını beklerler. Yardımseverlik davranışı liderlerin çalışanlarına toleranslı davranmasını, çalışanların işe ilişkin faaliyetlerine yakınlık göstermesini ve karşılıklı sosyal ilişkiler tesis etme ile uyumlu olmayı içermektedir (Cheng ve diğerleri, 2004; Chen ve Kao, 2009:2534).

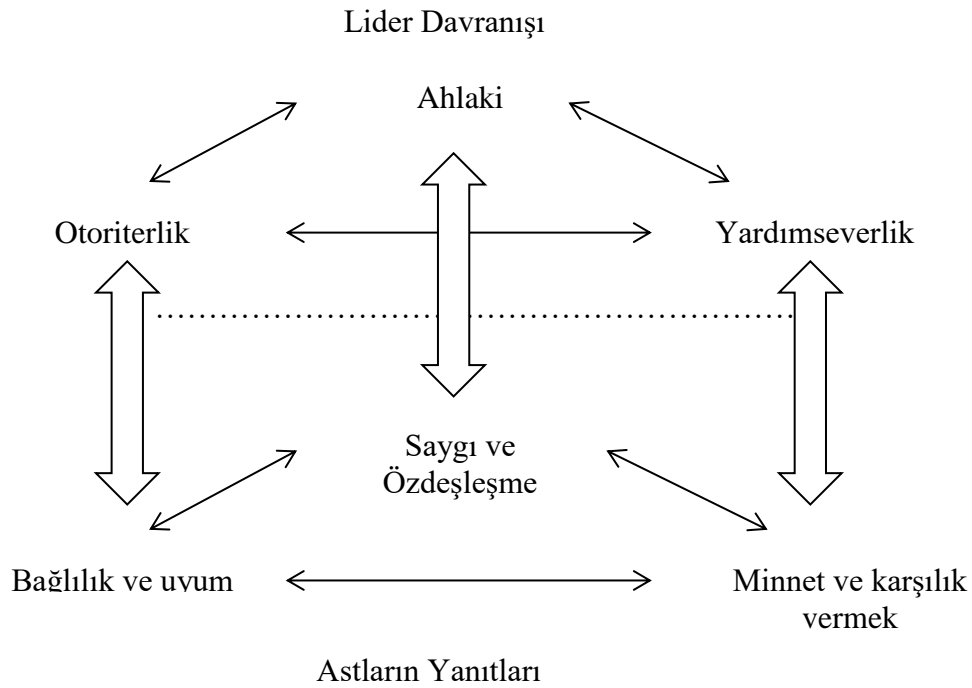
Aycan'a (2001) göre babacan liderlikte gösterilen yardımsever davranışların çıkarıcı ve yardımcı olmak üzere iki türü olduğu görülmektedir. Çıkarıcı ve yardımcı babacan liderlik davranışlarında ortak noktası, kontrolün liderde olması, farkı ise sadece niyettedir. Çıkarıcı babacan yaklaşımında lider ödül ve cezayı kullanırken, yardımcı liderlik davranışında lider iç huzuru sağlamayı amaçlar (Aycan, 2001). Çıkarıcı babacan liderlik olgusunda, liderin davranışlarını biçimlendiren sosyal konumu gücüdür. Bu konum ve gücün kullanılmasının ana amacı da liderin kendi çıkarları içindir. Çıkarıcı babacan liderlikte gösterilen ilgi ve cömert olma durumu organizasyonel hedeflere ulaşılmasında personelin uyumlu olabilmesini sağlamak içindir. Yardımsever babacan

liderlikte ise üyelerin kendilerini daha iyi hissedebilmesi ve örgüte olan kişisel bağının kuvvetlenmesi için üyeye ilgi ve cömertlik gösterilmektedir (Aycan, 2006)

Otoriterlik: Liderler, güç statüsünü devamlı kılmak ve buna karşı koymaksızın uyum sağlamaları için çalışanlar üzerinde güçlü kontrol ve otorite kurarlar. Otoriterlikte lider ve izleyici ilişkisinin biçimini hiyerarşik roller belirlerken, sosyal düzeni muhafaza etmeye önem verilmektedir. Yüksek otoriterliğe sahip liderler güçlü bireysel otoriteye ve çalışanlar üzerinde baskıya sahip olmaktadır (Chen ve Kao, 2009). Otoriterlik boyutunda, tüm kontrol liderin elinde ve mutlak bir itaat söz konusu olup çalışanlar liderin belirlemiş olduğu kurallara kayıtsız şartsız uymalıdır.

Farh ve Cheng (2000), babacan liderlik ile ilgili Çin’de bulunan şirketlerde yapmış oldukları araştırmalarda babacan liderliğin boyutlarını Şekil 5’te belirtmişlerdir.

Şekil 5. Farh ve Cheng’e Göre Babacan Liderlik Boyutları



Kaynak: (Farh ve Cheng, 2000)

Dağlı ve Ağalday (2018) da benzer şekilde babacan liderliğin dört boyutu üzerinde durmuşlardır:

- Yardımı seven,
- Ahlaki liderlik yapan,
- Otoritenin başı,

- Menfaati gözeten.

Babacan lider, yardım severlik özelliğini bireyler için uzun vadeli olarak gösterir. Kişinin menfaatlerini düşünen, ama bütünsel olarak belirlenmiş hedefleri gerçekleştireci davranışlar sergiler. Lider izleyicinin tüm sorunları ile ilgili olup izleyiciyi koruyup kolları ve hata yaptığında affeder.

Babacan liderliğin ahlaki alanda da yapılması, sergilenen davranışlarda tutarlılık bulunması beklenir. Lider, sadece kendini düşünmeyen, bencillikten uzak duran, dürüst ve sorumluluk sahibidir. Davranışları ile izleyicilerine rol model olur ve şahsi menfaatleri işinin önüne geçemez. Lider otoritenin başı olduğundan, mutlak itaat edilmesi gereken kişi olarak tartışılmaz ve otoritesi sarsılacak şekilde eleştirilmesi mümkün değildir. Lider, mesajlarını izleyicilerine öğretici olarak verirken, menfaatini gözetmediği, kendilerine yakınlık ve ilgi gösterdiği izleyicisinden tam itaat bekler. Babacan lider, çalışanlarına nasıl yakından ve ilgili davranıyor ise çalışanların aynı şekilde saygılı davranış göstermesini bekler. Babacan liderin örgütünde çalışanlar kendisini aile ortamında gibi hisseder. Babacan lider anlayışının bu dışa dönük yapısından dolayı, batılı liderlik tarzlarından farklı bir yaklaşım olarak ifade edilmektedir (Çalışkan ve Özkoç, 2016).

2.2. Babacan Liderlik Alt Boyutları

Babacan liderliğin; (1)işyerinde aile ortamı, (2)birey düzeyinde ilişkiler, (3)çalışanların iş dışı yaşamla ilgilenme, (4)sadakat beklentisi ve (5)hiyerarşik durum ve otorite şeklinde beş alt boyutu bulunmaktadır.

2.2.1. İş Yerinde Aile Ortamı

Aycan (2006), babacan liderliği beş boyut olarak ele almakta ve bu boyutlandırmanın Farh ve Cheng'in (2000) belirlemiş oldukları boyutlardan kısmi farklılıklar içerdiği görülmektedir. Aycan'ın (2006) boyutlandırmaları şu şekilde ele alınmaktadır:

Lider, örgüt üyelerine baba gibi davranmakta, çalışma ortamında işgörenlerine bir baba gibi nasihatlerde/telkinlerde bulunmakta, aile ortamı oluşturmakta, işgörenleriyle samimi bir şekilde ve bireysel düzeyde yakın iletişime geçme ve sürdürme, işgörenlerin özel hayatlarındaki sorunlarını bilme ve onlara destek olma gibi davranışlar sergilemektedir. Liderin çalışanlarının düğün, cenaze, mezuniyet, aile

bireylerine yardım ve destek sağlama, ailevi sorunlarında arabuluculuk yapma gibi çalışma dışındaki özel yaşamlarıyla ilgilenme türünde davranışlar sergilediği belirtilmektedir.

2.2.2. Birey Düzeyinde Yakın İlişkiler

Lider tüm örgüt üyelerini tanımakta, astların kişisel sorunlarını bilmekte ve onların çözümü için ilgilenmektedir. Lider her çalışan ile bire bir ilişki tesis ederek, her çalışanı kişisel problemler ya da aile hayatı gibi hususlarla birlikte tanımaya çalışarak, çalışanlarıyla olan ilişkilerinde sevinç, üzüntü, kızgınlık gibi duygusal reaksiyonlar göstererek ve çalışanların gelişimi ve ilerlemesini yakından gözlemleyerek bireysel ilişkiler kurar.

2.2.3. Çalışanların İş Dışı Yaşamlarıyla İlgilenme

Lider, kişisel yaşamlarının devamı için ihtiyaç duydukları anda çalışanların yanlarında olur. Gerekliğinde çalışanlarının adına hareket ederek, konaklama, sağlık ve çocukların bakımı gibi iş dışı problemlerinde yardımcı olarak, onların düğün, cenaze ve mezuniyet gibi özel etkinliklerine katılarak ve onların özel hayatlarında örneğin evlilik gibi problemlerinde arabulucu gibi davranarak iş dışı yaşamlarına dâhil olur.

2.2.4. Sadakat Beklentisi

Lider, çalışanın da zamanı gelince fedakârlık yapmasını, işine üstlerine tam bağlılık göstermesine değer verir. Lider, çalışana gösterdiği ilgi ve desteğine karşılık, bağlılık ve saygı bekler. Hatta ödüllendirme, yükseltme, cezalandırma ve işten çıkarma kararları verirken bağlılığa performanstan daha çok önem vererek bağlılık beklentisini ortaya koyar.

2.2.5. Hiyerarşik Durum ve Otorite

Lider için otoritenin tartışılmaması ve unvanlar önemli olduğundan, her örgüt üyesinden kendi statüsü doğrultusunda görev yapmasını bekler. Weber, babacan liderliğin otoritenin meşruiyet kazanmış bir biçimi ve geleneksel otoritenin en temel türlerinden biri olduğunu savunmaktadır (Saylık, 2017). Otoriter liderlik, çalışanların bir otorite, bir disiplin ve kontrol mekanizması tarafından üretilen kararlara uymasını ve karar verici otoriter lider tarafından bunun onların iyiliğine diye düşünülen kararlara itaat etmesini ifade eden bir babacan liderlik türüdür (Kılınç, 2018). Otoriter liderlikle

kastedilen, çalışanların üzerinde mutlak bir otorite ve kontrol sağlamak, çalışanlardan da sorgusuz biçimde itaat bekleme eğilimi veya davranışıdır. Heybet ve korku yayma, bir liderin kişisel otoritesinin çalışanlara nüfuz etmesini vurgulamaktadır. Liderin heybet ve korku yayma tutumu, kontrol ve baskıyı, çalışanı yetenekleri bakımından küçük görmeyi, yönetici için yüce bir imaj oluşturmayı ve çalışanları bu yolla eğitmeyi içermektedir. İçerikteki her bir davranış için uygulamadan örnekler vermektedir. Örneğin, liderin kontrol ve baskısı yetkilendirmede isteksizlik, üstten asta olan iletişim, bilgi gizleme ve sıkı bir takip gibi yaklaşımlarla görünür olmaktadır. Buna bağlı olarak çalışanların uyum ve itaat gösterme, lidere kitlesel destek, bariz çatışmalardan kaçınma, liderin buyruklarını koşulsuz kabul etme ve lidere sadakat ve güven sergileme gibi davranışlarda kendini göstermektedir (Saylık, 2017). Nitekim, belli bir otoriterliğe sahip olmayan liderlerin inandırıcı olmaları beklenemez (Ergen, 2011).

2.3. Babacan Liderlikle İlişkili Tutumlar

Batı ülkelerinde yapılan liderlik araştırmalarında, her liderlik tarzının her kültüre uymadığının görülmesiyle uzak doğu ülkeleri başta olmak üzere araştırılmaya başlayan babacan liderlik, yeni bir liderlik tarzı olarak ortaya çıkmıştır. Hofstede (2001), liderlik uygulamalarının kültürden kültüre farklılık gösterebileceğini ifade etmiştir. Babacan liderlik tarzı, genelde toplulukçu kültürlerle sahip doğu toplumlarında görüldüğünden Türkiye’de de araştırılmaya başlanmıştır (Cerit vd., 2011).

Aycan ve diğerleri (2000) ve Aycan (2006) babacan liderliğin; iş yerinde aile ortamı oluşturmak, örgüt üyeleri ile yakından ilgilenmek, iş hayatı dışında da iletişim içinde olmak, örgüt üyelerinden sadakat beklemek ve otoritesini korumak üzere beş boyuttan oluştuğunu ifade etmektedir. Babacan liderlik davranışlarının etkili olabileceği farklı tutum ve davranışlar bulunmaktadır. Bu bölümde, araştırma kapsamında incelenen tutum ve davranışlar açıklanacaktır.

2.3.1. İş Tatmini

Kurum, kuruluş veya işletmeler bir amacı gerçekleştirmek amacıyla kurulurlar. Bu amaç doğrultusunda bir araya gelen emek, sermaye veya diğer kaynakların ticari ise ücret karşılığında, ticari değilse karşılık beklemeden mal veya hizmet üretme gayreti “iş” olarak tanımlanabilir (Sevimli ve İşcan, 2005). Mal veya hizmet üretmek çeşitli aşamalar içermekte ve bu aşamalar için ihtiyaç olan emek, mal ve sermayeden en yüksek

verim alınması beklenmektedir. Kaynakların yerinde, israf edilmeden ve etkili kullanımı iş ortamında verimlilik kavramını ortaya çıkartmaktadır. İş ortamında sermayeyi harcayan, makine, teçhizat gibi girdileri kullanan, pazarlama yapan çalışanlar verimliliğin asli unsurlarıdır. Çalışanlar, iş ortamında kendisine verilen görevleri severek yapıyorlarsa iş ortamında verimliliğe ulaşmak kolaylaşır. Çalışanların, yaptıkları görevi ifa ederken duygusal memnuniyet yaşamaları, iş tatmininin sağlandığı anlamına gelir ki bu çalışan ve işletmeler açısından istenen bir durumdur (Biçkes vd., 2014).

İş tatmini kavramı, 1900'lü yıllarda ortaya atılmasına karşın 1930-1940'lı yıllarda önemi anlaşılmıştır (Arslan ve Acar, 2013; Erşan vd., 2013). 1930'lu yıllarda yapılan araştırmalar ile iş tatmini kavramının önemi daha fazla anlaşılmış, çalışanın motive edilmesi ve iş tatmini kavramları gündeme yerleşmiştir (Pelit ve Öztürk, 2010). Günümüzde işletmeler açısından çalışanın değeri, işin kurulma hedefi olan müşteri ile aynı seviyede adlandırılmaya başlanmıştır. Bir işletmenin kurulmasında ulaşılmak istenen, mal veya hizmetin alıcısı olan kitle müşteri olarak adlandırılırken, çalışan da iç müşteri adını almıştır. İşletmelerin, çalışanına verdiği değer ölçüsü iş tatmini kavramını daha önemli hale getirmiştir.

İş ile insan arasında olan ilişki iş tatmini olarak ifade edilmekte ve araştırmacılar tarafından iş tatminini veya tatminsizliğini sağlayan şartlar ortaya çıkartılmaya çalışılmaktadır (Özaydın ve Özdemir, 2014). Araştırmacılar, kimi zaman iş doyumunu olarak da kullandıkları iş tatmini kavramını tanımlarken konuya farklı bakış açısı getirebilmektedirler (Gavcar ve Topaloğlu, 2008). Taylor ve Gilbert'in 1911 yılında yaptıkları tanıma göre iş tatmini, en az yorulmadan ve stres duymadan fabrikada çalışmak olarak tanımlanmıştır (Yazıcıoğlu ve Sökmen, 2007). Emek yoğun bir üretim ortamının olduğu, çalışanların günümüze göre daha uzun saatler fiziksel çalışmak zorunda oldukları bir dönem için uygun bir tanım olarak anlaşılabilir. Locke ise iş tatminini, kişinin işe verdiği değerden dolayı yaşadığı mutluluk olarak ifade etmiştir (Yazıcıoğlu ve Sökmen, 2007). İş tatmininin temelinde, çalışanın işinden beklediği ile elde ettiği arasındaki ilişki olduğu görülmektedir.

Weiss (2002), iş tatminini kişinin iş ile ilgili olumlu ya da olumsuz düşünceleri olarak tanımlarken, Yılmaz ve Karahan (2010) ise kişinin iş ortamına karşı verdiği tepkiler olarak yorumlamıştır. Tolay ve diğerlerine göre (2012) kişinin işi ve iş

tecrübeleri ile ilgili duygusal durumu iş tatminidir. Çalışanların işe başlarken hedeflediklerini elde edip etmeyecekleri ile ilgili düşünceleri iş tatmini düzeyini etkilemektedir (Tolay vd., 2012).

Çalışanların yaptıkları iş karşılığında elde ettikleri maddi çıkar ve bu işi yerine getirirken çalışma arkadaşlarıyla çalışmaktan duydukları mutluluk iş tatminini belirleyen unsurlardandır (Şimşek vd., 2014). Benzer şekilde Güner ve diğerlerine (2014) göre iş tatmini, çalışanların işlerini yaparken hissettikleri olumlu ya da olumsuz düşüncelerdir. Aktaş ve Şimşek'e (2015) ise "genel anlamıyla bireyin işine ve işyerine yönelik genel hoşnutluğu, işe karşı geliştirdiği duygu ve düşüncelerin toplamını" iş tatmini olarak kabul etmektedir. Aktaş ve Şimşek (2015) iş tatmini kavramını daha geniş alarak bireysel ve örgütsel unsurlarla ilişkili olup genellikle ihtiyaç, güdülenme, amaç, adalet, beklenti, başarma ihtiyacı olarak açıklamaktadır.

Çalışanın işine ve iş ortamına verdikleri reaksiyonlar olarak tanımlanan iş tatmini (Akkaya ve Akyol, 2016), genel anlamda işletmede çalışan bir personelin, yaptığı işin özelliği, çalışma koşulları elde ettiği maddi kazanç, iş arkadaşları ve yöneticileri değerlendirmesi sonucu ortaya çıkar meydana gelmektedir. İş tatmininin somut bir unsur olmaması, işletmeden işletmeye farklılık göstermesi ve her zaman aynı düzeyde olmamasından ötürü sürekli takip edilmesi gerekmektedir. Böylece yöneticiler, çalıştırdıkları personelin iş tatmini düzeylerinde bir sorun meydana geldiğinde bu sorunu ortadan kaldıracak tedbirleri alabilir (Yeşilyurt ve Koçak, 2014). İş tatmini bugüne kadar birçok farklı açıdan incelenmiştir. Hangi açıdan ele alınırsa alınsın iş tatmini çalışanın işi ve iş ortamı arasında yaşanan iletişim olarak ifade edilmektedir (Kök, 2006).

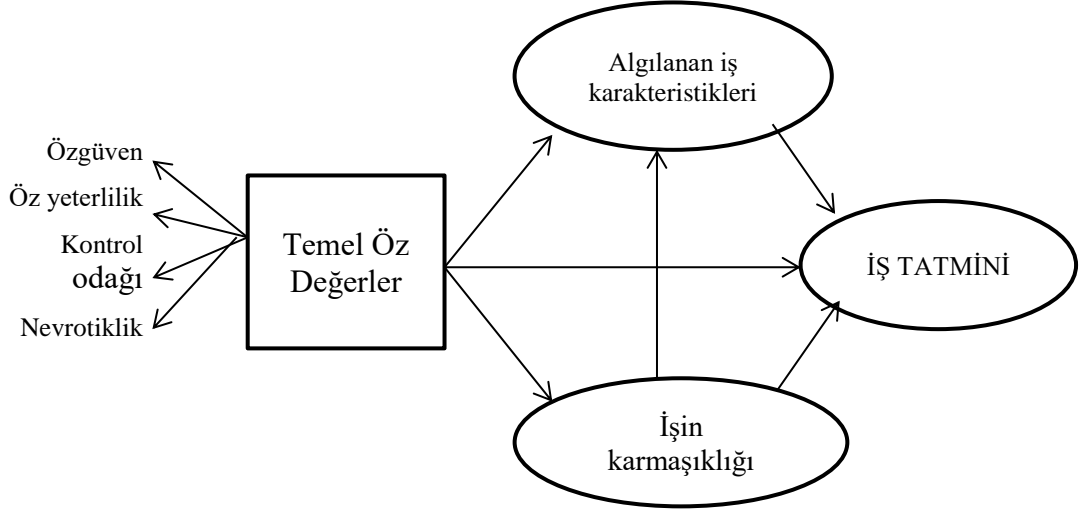
İş tatmini iş yerinde çalışanın beklentileri ile izlenimleri arasındaki uyumdan meydana gelir. Kişinin yaptığı işten umut ettiği şey ile eline geçen arasındaki karşılaştırılma iş tatminini ortaya koyar. Kişinin yaptığı iş sonucu olarak elde ettiği karşılıktan elde ettiği tatmin ile iş sırasında hissettiği tatmin birbirinden farklıdır. Çalışmanın karşılığında ortaya çıkan tatmin "dışsal tatmin", çalışma esnasında duyduğu tatmin ise "içsel tatmin" olarak ifade edilmektedir (Şimşek vd., 2014). İçsel iş tatmini, işçinin sorumluluk alması, diğer çalışanlara yardım etmesi, serbest çalışması, başarı göstermeye gayreti gibi içsel yönleri ile ilişkilidir. Çalışma sonucunda alınan terfiler, kazanılan ücretler dışsal iş tatmini ile ilgilidir.

İş tatmini ile ilgili yapılan tanımların daha çok çalışan algısı sonucunda verilen duygusal tepkilerle ilgili olduğu görülmektedir. Rekabetin işletmeler açısından son derece önemli olduğu bu dönemde iş tatmini önemli konular arasında yer almaktadır. Bu rekabet şartlarında işletmelerin öne çıkabilmesi, işletme hedeflerine daha kolay ulaşması ve bulunduğu konumu muhafaza etmesi için ellerindeki en önemli kaynak olan insanı en etkin ve verimli biçimde değerlendirmeleri gerekmektedir. Bu sebeple, işletmeler çalışanlarının iş tatminlerini üst seviyede tutmak için gayret içinde olmalıdır (Tanrıverdi ve Paşaoğlu, 2014).

İş tatminin, işletmenin performansı, örgütsel vatandaşlık durumu, işgücü devir hızı, işçi devamsızlıkları gibi hem çalışanı, hem de işletmeyi ilgilendiren çok farklı faktörlerle ilgisi bulunmaktadır (Yılmaz ve Karahan, 2010). Örgütsel davranış çalışmaları içerisinde, iş tatmini konusu da fazlaca çalışmanın olduğu bir alan olarak görülmektedir. Gürsel ve diğerlerine göre (2012), 1930'lardan günümüzde kadar, iş tatmini ile ilgili çalışmaların sayısı 3000 rakamını bulmaktadır. Araştırmalarda, iş tatmininin çalışan kesimle ilgili tarafı olduğu gibi, işletme için önemi de farklı açılardan değerlendirilmektedir.

İş tatmini konusu, örgütsel davranış sahası içerisinde çalışıldığı gibi, örgütsel psikoloji sahasında da araştırılmaktadır (Goldstein ve Rockart 1984). Meydana gelen teknolojik gelişmeler bilginin ulaşılabilirliğini daha basit hale getirmiştir. Bilişim teknolojileri, robotlar her ne kadar üretim ve iş ortamında daha az insan gücü gerektirse de, işin her hangi bir safhasında insana ihtiyaç olacaktır. Sonuçta bilgisayar, makine, teçhizat ve hatta robotların kullanımı, yazılımları, arızaların giderilmesi gibi çok sayıda konuda çalışan insana ihtiyaç duyulacaktır. Yaptıkları işten haz alma anlamına gelen iş tatminine sahip çalışanların severek yaptıkları işlerinin işletme açısından öneminin büyük olacağı değerlendirilmektedir. Bu sebeple, işletme yöneticileri, çalışanlarının iş tatmininin artırılması için arayış içine girmektedirler (Özaydın ve Özdemir, 2014). İş tatmini çalışmalarının; çalışan kişilerin sorunlarının belirlenmesi, yaptıkları iş ile ilgili genel tutumunun geliştirilmesi, örgütteki iletişim kanallarının geliştirilmesi, meslek içi eğitimlerin yaygınlaştırılması, değişime yönelik planların yapılması ve yönetimi gibi unsurlara yöneliktir. İş tatminin boyutları şekil 6'da gösterilmektedir.

Şekil 6. İş Tatmini Boyutları



Kaynak: (Judge, Bono ve Locke, 2000).

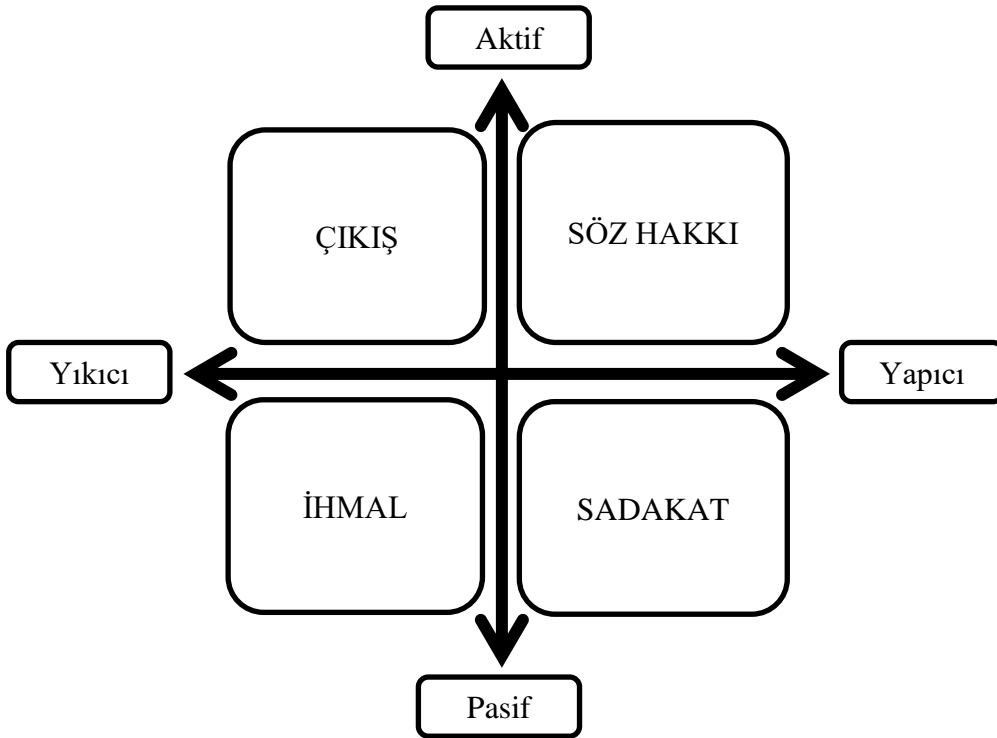
Üretim sektörlerinin gelişim aşamasında, çalışanların üretim faktörleri içerisinde değerlendirildiği görülmektedir. Üretim çeşitliliğindeki ve rekabetteki artış, gelişen sosyal ve ekonomik yapıdaki değişimlerle birlikte işletmeleri yeni arayışlara itmiştir. Çalışan kesimin, üretim faktörlerinden biri olmakla birlikte, duygusal yapısından dolayı ayrı bir şekilde ele alınmasını gerektirmiş ve işletmelerde insan kaynakları departmanlarının kurulmasını zorunlu hale getirmiştir. Kuruluş hedeflerine ulaşmak isteyen işletmelerin, elindeki en değerli kaynaklardan biri olan insan kaynağını işletmenin amaçları doğrultusunda etkin biçimde kullanmaları gerekmektedir (Gürsel vd., 2012). İşletmede çalışan personelin işletmeye olan maliyetinin fazlalığı ve bu personellerin işletmenin etkinliği için oldukça önemli olması, işletme sahiplerinin ve yöneticilerinin, iş tatmini hususunda daha hassas olmasına neden olmuştur (Özaydın ve Özdemir, 2014). Yöneticilerin, çalışan personelinin ihtiyaçlarını ve isteklerini tespit ederek bu yönde faaliyetlerde bulunmaları, işletmelerin amaçlarını gerçekleştirmesinde önemli bir role sahiptir. Çalışanların yaptıkları işten tatmin olmaları personel devir hızını ve oryantasyon süresini azaltmak, dolayısıyla iş verimliliğini yükseltmesi ve işletmelerin birçok maliyet kalemlerinde azalmaya da neden olacaktır (Kaya, 2010).

Hizmet sektörü işletmelerinde fiziksel unsurların yanında, işletmelerin başarısında insan unsuru önemli rol oynamaktadır. Müşteri ile ilişkilerin yoğun bir şekilde yaşandığı bu sektörde, çalışanların yaptığı işten duyduğu tatminin az olması durumunda, müşterilere istenilen seviyede hizmet sunumu sorunlu hale gelebilir. Bu nedenle işletme yöneticilerinden ve liderlerden, çalıştırdıkları personelin iş tatmin

düzeyinin gerçekleştirilmesi ve bu düzeyinin artırılması için gerekli faaliyetleri yerine getirmeleri beklenmektedir. Çalışanların sadece maliyet unsuru olmadığı, bununla birlikte sosyal bir varlık olduğu ve bu nedenle ekonomik beklentilerinin yanında, sosyal ve duygusal ihtiyaçlarının da olabileceği göz önünde bulundurulmalıdır (Akçadağ ve Özdemir, 2005). Bu nedenle örneğin, müşterilerle sürekli olarak yüz yüze iletişimin meydana geldiği otel veya restoranlarda, çalışanların sürekli güler yüzlü ve sempatik olma mecburiyeti olmakla birlikte, iş tatminini gerçekleştiremeyen bir çalışan için bu sürdürülebilir olmaktan çıkar (Akçadağ ve Özdemir, 2005). Çalışanların iş tatmininde sorun olan işletmelerde personel devir hızının fazla olduğu, devamsızlığın fazlaca yapıldığı, işyerinde çatışma ve stresin yüksek olduğu ve bunun kırgınlıklara yol açtığı, çalışanların ruhen ve bedenen çok sayıda sağlık problemleri yaşadıkları görülmektedir (Şimşek vd., 2014).

İş tatmini gerçekleşen veya gerçekleşmeyen çalışanlar için teorik bir model tanımlanmaktadır. Bu modele göre; çıkış, söz hakkı, sadakat ve ihmal olarak ifade edilen dört değişik tepki yer almaktadır. Bu tepkiler yapıcı, yıkıcı, aktif ve pasif boyutunda incelenmektedir (Robbins ve Judge, 2015).

Şekil 7. İş Tatminine Cevaplar



Kaynak: (Robbins ve Judge, 2015).

Aktif ve yıkıcı yaklaşımli olan çalışanlar işlerinden tatmin olmadıklarını istifa ederek ya da yeni bir iş arayarak göstermektedir. Aktif ve yapıcı yaklaşımli olan çalışanlar ise, örgütte ortaya çıkan ya da kişisel problemlerini yöneticileri ile tartışarak çözüme kavuşturma ve örgüt için gelişmeler önermektedir. Pasif ve yıkıcı yaklaşımli olan çalışanlar işe karşı ilgisiz olmakta, işe devamsız ve geç kalmakta hatta koşulların kötüye gitmesine izin vermektedir. Pasif ve yapıcı olan çalışanlar pozitif bir tutum göstermekte, dışarıdan gelen eleştirilere karşı rgt savunmaya çalışmakta ve yönetime güvenerek doğru kararlar alınacağına inanmaktadır (Barutçugil, 2014).

İş tatmini, hem işletme sahipleri hem de işletme yöneticilerini çalışanların performanslarını etkileyen bir unsur olduğundan üzerinde titizlikle durmaları gereken bir konudur. İş tatmini yetersiz olan çalışan işten ayrılma düşüncesinde olacak ve işgücü devri işletme için önemli kayıplara neden olabilmektedir. Benzer Şekilde iş tatmini yetersiz olan çalışan devamsızlığı fazla yapacak ve verimlilik kayıpları yaşanacaktır (Güner vd., 2014).

2.3.2. Duygusal Bağlılık

Çalışanlar iş yerlerinde rahat ve güvenli çalışma ortamı bulduklarında ve istediği Őartların sağlandığını düşündüklerinde kendi hedefleri ile örgütün hedeflerini ortak görüp, örgütün yolundan giderek kendi hedeflerinde ulaşacaklarını düşünürler. Örgütün strateji ve politikalarını benimseyerek örgüte karşı duygusal bir bağ kurarlar. Örgütlerin, çalıştıkları iş yeri ile duygusal bağ kurmalarını önemserler. Bu sayede örgütlerin hedeflerine ulaşması kolaylaşmış olur. İş yerleri ile duygusal bağ kuran çalışanlar fedakârca çalışma yaparlar. Mesai saatlerini örgütün hedefleri doğrultusunda çalışarak geçirirler ve kendilerinden istenen fazla çalışma içinde gönüllü olurlar (İnce ve Gl, 2005).

Duygusal bağlılık, örgütsel bağlılığın boyutları arasında en fazla bağlılığın görüldüğü boyutudur. alışan eğer iten ve samimi biçimde örgütün değerlerini ve kurallarını kabul edip onlara uymak için çaba gösteriyorsa ise işveren bu durumdan mutluluk duyar. İş gören örgütüne hizmet ettiği için kendisini mutlu hissetmektedir.

Duygusal bağlılık örgütte pek çok sonuca yol açmaktadır. Güçlü bir duyguyla bağı olan çalışanlar diğerlerine nazaran örgütsel değerlere sıkı sıkıya bağlanmakta, fazla çalışıp daha iyi bir performans göstermektedirler. Literatürde performans ve duygusal bağlılık ilişkisine yönelik pek çok çalışma yapılmıştır. Diğer yandan duygusal bağlılık

iş devamsızlığı, ayrılma niyeti ile de negatif ilişki içerisindedir (Vandenberghe, Bentein ve Stinglhamber, 2004).

Porter ve diğerleri (1974), duygusal bağlılığı örgütsel değerlerin, inançların ve hedeflerinin kabul edilmesi, örgütün amaçlarına ulaşması için gayret gösterilmesi ve örgüt üyeliğinin korunması olarak tanımlamışlardır. O'Reilly ve Chatman (1986)'a göre ise duygusal bağlılık bireyin örgütle olan bağını tanımlaması, ona atfettiği değerlendirmedir.

Kanter (1968), duygusal bağlılığı bireyin örgütle ilgili duygusu ve bu duyguyu güçlendirmeye bağlı tutarlılık bağlılığı olarak ifade etmiştir. Duygusal bağlılık, örgüte hissi bağlılığı ve örgütle özdeşleşmeyi ifade etmektedir. Böylece, güçlü duygusal bağlılığı bulunan çalışanlar örgütte kalmaya devam etmekte, çünkü bunu yapmak istemektedirler (Allen ve Meyer, 1996). Mowday ve diğerleri (1979), duygusal bağlılığın herhangi bir örgütle çalışmaya devam eden ve hedeflerini gerçekleştirme sorumluluğunu kabul eden bir çalışanın, amaçları kolaylaştırmak için birliktelik sürdürme isteğinden dolayı ortaya çıktığını vurgulamıştır.

Duygusal bağlılık, örgütsel bağlılık alt boyutlarının içerisinde en güçlü olanıdır. Örgütün samimi şekilde sahiplenilmesi, onun hedefine, değerlerine, hatta kurallarına kadar benimsenmesi, sadık şekilde desteklenmesi duygularının çalışanlarda oluşmuş olduğunun ifadesidir. Örgütün, çalışanlar tarafından tüm değer ve amaçlarıyla sahiplenilmesi duygusu, örgüt için en çok istenen durumdur. Bu tip bağlılıkta, yeri geldiğinde fazla çalışarak fedakarlık etme dahil, çalışanlar örgüte hizmet etmekten mutluluk duymaktadırlar (Poyraz ve Kama 2008).

Duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar, örgütün değerlerini tam anlamıyla benimsemekte ve örgütüne katkı sağlamak için gayret göstermektedir. Bu çalışanlar, örgütsel hedefleri ve örgütün ulaşmak istedikleri hedefleri benimseyerek, kendi kararları ile örgütte kalma düşüncesindedirler (Allen ve Meyer, 1990). Çalışanın örgütüne olan duygusal bağlılığı ne kadar yüksek ise o örgütte kalma düşüncesi de o oranda yüksek olmaktadır (Clugston, 2000).

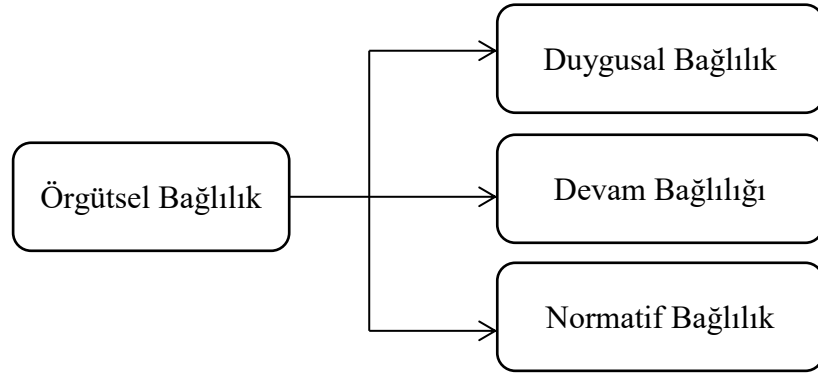
Duygusal bağlılık, örgütsel bağlılığın bir alt boyutu olup çalışanın örgüt içerisinde kalma düşüncesi, örgütün değerlerine ve amaçlarını yerine getirme davranışı olarak tanımlanmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007). Örgütsel bağlılık kavramı, ilk defa 1956 yılında Whyte tarafından kullanılmış, onun arkasından Porter, Mowday, Allen,

Becker gibi araştırmacılar konu ile ilgili çalışmalar yaparak örgütsel bağlılık kavramına katkı sağlamıştır (Saldamlı, 2009).

Örgütsel bağlılık üzerine araştırma yapan çok sayıda araştırmacı, örgütsel bağlılığı farklı tanımlamışsa da ortak noktaları çalışanın örgütte devamının sağlanması konusu olduğu görülmektedir (Bozkurt ve Yurt, 2013). Sheldon (1971), rgtsel bağlılığı kişinin örgütle özdeşleşmesi için gösterilen çaba olduğunu belirtmiştir. Kanter (1968) ise bireyin örgüt için gösterdiği özveriyi örgütsel bağlılık olarak belirtmektedir. Reyes (2001), rgtsel bağlılığı örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için bireyin tetikçi olduğu, kendi menfaatleri için rgt güçlendiren bir unsur olduğunu iddia etmektedir.

Örgütsel bağlılık konusundaki diğer çalışmaların da katkısıyla, Meyer ve Allen (1991), rgtsel bağlılığın üç bileşenli bir yapısı olduğunu ve bunların Şekil 8’de görüldüğü üzere, duygusal bağlılığı, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktan oluştuğunu ne sürmüşlerdir. Meyer ve Allen (1984), ilk olarak örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık ve devam bağlılığı biçiminde incelenmesini önermişlerdir. Daha sonra ise modele normatif bağlılık eklenmiştir (Meyer ve Allen, 1991).

Şekil 8. Meyer ve Allen’in rgtsel Bağlılığın  Bileşeni



Kaynak: (Meyer ve Allen, 1991)

Duygusal bağlılık bireyin örgütte kalma arzusunu, devam bağlılığı bireyin örgütte kalma ihtiyacını, normatif bağlılık ise bireyin örgütte kalmaya kendini zorunlu hissetmesini ifade etmektedir. Bu bileşenlerin her üç de birbirini dışlayıcı özellikte olmayıp, ayrı ayrı incelenebileceği ve her birinin farklı ölçülerde çıkabileceğini belirtilmektedir (Meyer ve Allen, 1991).

Örgütsel bağlılık, işe karşı gösterilen tutumlardan olup 1970’lerden sonra konu ile ilgili fazlaca araştırmalar yapılmıştır. Ancak bakıldığında, örgütsel bağlılık ile ilgili

tanımlamanın üzerinde ortak görüş sağlanamamıştır. Bunun sebebi olarak sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış alanlarından uzmanların kendi pencerelerinden tanımlamalar yapmasıdır. Farklı örgütsel bağlılık tanımlamaları görülmesi bu sebeptir (Saldamlı, 2009).

Örgütte, duygusal bağlılığı etkileyen faktörleri inceleyen Allen ve Meyer (1990) bunları; rol açıklığı, iş ve amacın güçlü etkisi, amaç, kişisel değerlere önem verme, arkadaş bağımlılığı ve örgüte bağlılık olduğunu belirtmiştir (Allen ve Meyer 1990). Örgütsel bağlılık ile ilgili en fazla araştırma yapan bilim adamları arasında olan Allen ve Meyer örgütsel bağlılığı üç ana kategoride sınıflandırmıştır (Meyer ve Allen 1991; Meyer, Bobocel ve Allen 1991; Meyer, Allen ve Smith 1993; Meyer ve Allen 1997; Meyer ve Herscovitch, 2001):

Kişisel özellikleri; Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel özelliklerden en fazla araştırılan demografik etkenler olmuştur. Örgütsel bağlılığı diğer bağlılıklarda olduğu gibi kişilerin en fazla yaş, cinsiyet, görev süresi, eğitim düzeyi, kişisel kariyer hedefleri gibi özellikler etkilemektedir.

Örgütün özellikleri; birey örgüt içerisinde kendisini hem psikolojik hem de fiziksel anlamda rahat hisseder ise örgütüne karşı duygusal bağları da artar. İş yerinden destek çalışan için son derece önemlidir ve duygusal bağlılığı artırıcı bir unsurdur. Çalışanın kendisini borçlu hissettiği işletmeye duygusal bağlılığı da artar. Örgüt politikaları üyelere iyi anlatılmalıdır. Örgüt politikasını anlayan örgüt üyesinin duygusal bağlılığı da artmaktadır. Örgüt içi eşitlik ve adaletli davranışlar duygusal bağlılığı artıran unsurlardır.

İş deneyimleri; örgütün vermiş olduğu ödüller, çalışma yaşamında adaletin oluşturulması, yöneticilerin örgüt üyesinin yanında olması duygusal örgütsel bağlılık üzerindeki etmenlerdendir. Bunlarda etkisi olan çalışana sağlanan özerklik, yaşanan rol çatışmaları ve lider ile örgüt üyesinin iletişimini de duygusal örgütsel bağlılığı etkileyen unsurlar olarak gösterilebilir (He, 2008). Duygusal- örgütsel bağlılık çalışan üzerinde farklı etkilere sebep olabilmektedir. Güçlü bir duyguyla örgütüne bağlı olmadan çalışan örgütte istenilen performansı göstermez ve örgütün hedeflerine ulaşmasında ve zorluk yaşamasına neden olabilir. Tersine de mümkündür. Eğer çalışanın örgütüne duygusal bağlılığı fazla ise daha fazla çalışıp örgüte olumlu katkı sunabilmektedir. Duygusal bağlılığı olanın işten ayrılma düşüncesi de azalmaktadır.

Duygusal bağıllığın artması, işten ayrılma düşüncesinin azalmasına sebep olmaktadır. Konu hakkında yapılan araştırmalarda, duygusal bağıllığın çalışanın memnuniyet derecesinde de artışa sebep olduğu anlaşılmaktadır. Kişi kendini güvende hissettikçe duygusal bağıllığı artacak ve geleceğe daha umutla bakacaktır (Loi, Hang-Yue ve Foley 2006). İş tatmini ve iş yerinde adalet düşüncesi olan çalışan, duygusal olarak örgütlerine daha fazla sıkı bir bağla bağlanacaktır. Duygusal bağıllığı fazla olan çalışan işine zamanında gelecek ve devamsızlık yapmama eğiliminde olacaktır (Güney, 2007).

2.3.3. Lider-Üye Etkileşimi

Uzun yıllar, liderlik ile ilgili yapılan araştırmalarda liderin gösterdiği davranışlar ve liderin özellikleri araştırılmıştır. Lider-üye arasındaki etkileşimin genel çerçevesine bakıldığında, liderin tek yönlü gösterdiği davranışların üye tarafından ne şekilde algılandığı, lider ile üye arasındaki duygusal etkileşimin etkisini ortaya çıkartmayı amaçladığı görülmektedir. Lider üye etkileşim teorisi, lider ile üye arasında dikey yönlü iletişimin iş rolleri üzerindeki etkileşimini araştırmıştır (Bauer ve Green, 1996). Lider üye etkileşim teorisi, yıllardır tek yönde ilerleyen bu iletişime farklı bir yaklaşım tarzı göstermiştir. Teoriye göre liderin iletişimi, her üye ile aynı mesafede ve yakınlıkta değildir. Gelişen bazı durumlar ve nedenler ile ilgili olarak liderin üyeler ile iletişimi farklı seviyede gerçekleşebilir.

Liderlik üzerine araştırmaların temelinde liderin kişisel, normal inşalara göre, onları etkileyerek peşinden sürüklemesine yol açan özellikler teorisi vardır. Özellikler teorisinin liderlik kavramını açıklamada yetersiz kalması üzerine, liderin hangi durumlarda ne tür davranışlar göstererek üyelerini etkilediğini inceleyen davranışsal ve durumsal teoriler geliştirilmiştir. Lider-üye etkileşim teorisi ile ast-üst ilişkileri değerlendirilmeye başlanmış ve bu konuda yeni bir bakış açısı oluşturulmuştur (Clemens vd. 2009). Lider-üye etkileşim modelinde lider ile ast arasında gerçekleşen iletişim sürecinin hem öncesi hem de sonrası gözlemleyerek çıkarımlar elde edilip tanımlamalar yapılmaktadır. Klasik liderlik yaklaşımlarında, liderin yalnızca izleyiciler ile arasındaki etkileşim araştırılmakta, liderin davranışlarının tüm izleyicilerini aynı oranda etkileyeceği düşünülmektedir (Baş vd. 2010'dan aktaran Bolat 2011). Lider-üye etkileşim kuramında ise lider ve izleyicileri arasında gelişen farklı iletişim türleri araştırılmaktadır. Kuramda, liderin davranışlarının her izleyicisi üzerinde aynı oranda

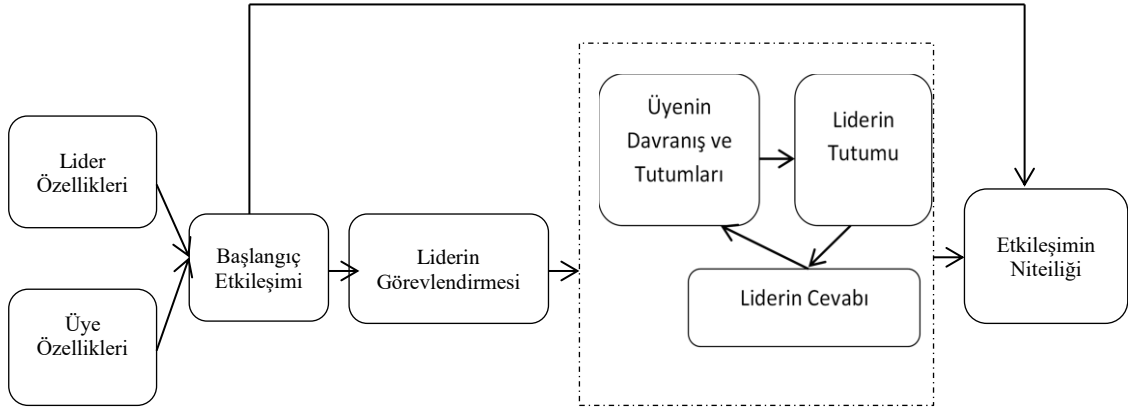
olmadığı, üyeleri farklı derecelerde etkilediği konusu iddia edilmektedir (Bitmiş ve Ergeneli, 2011).

İlk başlarda, “Dikey İkili Bağlantı Modeli” (Vertical Dyad Linkage Model) olarak adlandırılan lider üye etkileşimi modelini, 1975 yılında ilk kez tanımlayan Dansereau, Graen ve Haga olmuştur. Lider ile üye arasındaki etkileşim dikey olarak ele alınmış ve literatürde Leader-Member Exchange Theory, kısaca LMX olarak tanımlanmıştır (Dansereau vd. 1975’ten akt. Karcıoğlu ve Kahya 2011). Model, lider ile astlar arasındaki iletişimi çıkış noktası olarak belirlemiştir. Bu modelde lider, her üyeye karşı aynı davranmamış, farklı kişi ve durumlar karşısında farklı iletişim şekilleri geliştirmiş olduğu savunulmuştur. Kuram, liderin tüm izleyicileri ile tek tek ilgilenmesini mümkün olmadığını belirtmekle beraber, verilen görev gereği bazı izleyicileri ile daha yakından ilgileneceğini belirtmektedir. Kuramın amacının, liderin kendi güçlerini astları ile paylaşarak onlar ile nasıl bir etkileşim kuracağını tespit edilmesi olarak ifade edilebilir. Lider ile izleyicileri arasındaki etkileşimi etkileyen faktörler arasında izleyicilerin işlerini yerine getirme becerileridir. Liderin yapacağı yetki devri ile zamanını daha etkili ve verimli kullanması mümkün olabilecektir.

Lider-üye etkileşim teorisinin çıkış noktasını, rol teorisi ve sosyal değişim teorisinden almaktadır (Liden ve Maslyn 1998’den akt. Aslan ve Özata 2009). Eğer bir organizasyonda farklılaşan bir dikey iletişim var ise bu sosyal ve kültürel değişimin olmasındandır (Özutku vd. 2005’ten akt. Özutku 2007). Örgütte lider işe başlayan örgüt üyelerini yakından tanımamaktadır. Bu nedenle, lider ile üye arasındaki ilk zamanlarda meydana gelen iletişim kişilik özellikleri ve demografik yakınlıklarından kaynaklanmaktadır (Bolat 2011). Graen ve Scandura göre bu durum rol alma aşaması olup lider-üye arasında iletişim başlamıştır (Bauer ve Green 1996’dan akt. Bolat 2011). Bu aşamada, çalışanın performansı ve yapacakları lider-üye etkileşiminin belirleyicisidir.

Dienesch ve Liden (1986) tarafından ortaya konan modelde, lider- üye etkileşim kavramının gelişim süreci detaylı bir şekilde ortaya konulmaktadır. Araştırmacılar tarafından ortaya konan model Şekil 9’da gösterilmiştir.

Şekil 9. Lider- Üye Gelişim Kavramının Gelişim Süreci Modeli



Kaynak: (Dienesch ve Liden, 1986)

Görüldüğü üzere, Dienesch ve Liden (1986) lider-üye etkileşim teorisinin gelişimine ilişkin süreç odaklı bir model sunmaktadır. Atfetme/anlam yükleme teorisi, rol teorisi, liderlik, sosyal etkileşim teorisi ve üstü etkileme ile ilgili literatür, karşılıklı bir nedensellik çerçevesinde modele entegre edilmiştir. Modelde ilk belirtilen durum, lider ile üyenin mevcut özellikleri ile karşılaşması sonucu oluşan başlangıç etkileşimidir. Mevcut özellikler kapsamında, lider ve üye başlangıç etkileşimine fiziksel özelliklerini, tutumlarını, görüşlerini, yeteneklerini, karakterlerini, deneyimlerini, yaşlarını ve geçmişlerini getirir. İki ayrı kişilik olan lider ve üye, ilk etkileşim de dâhil olmak üzere genel lider-üye etkileşiminin gelişim süreçlerini kuvvetle etkileyebilir. Bu atfetme teorisinin, başlangıç etkileşiminden etkileşimin niteliğine, belirli koşullar altında tamamen "atlanabileceğini" göstermektedir. Bir üyenin özelliklerinin lidere göre dikkat çekici olması durumunda, lider üye hakkında derhal bir karar verebilir ve modelin davranış/atfetme adımlarını atlayabilir. Modelin diğer adımında, liderin üyeyi görevlendirmesi yer almaktadır. Bu görevlendirmenin mahiyetinde liderin denemek istediği üyeye birtakım görevler vermesi bulunmaktadır. Verilen bu deneme görevleri, liderin organizasyon içinde üyeye vermeyi planladığı görev ve rollere ilişkin algısının oluşmasına dayanmaktadır. Daha da önemlisi bu görevlendirme, liderin üyeyi modelde geliştirilen boyutlar üzerinde test etmesi amacıyla kurgulanmıştır. Modelin üçüncü adımı, üyenin liderin vermiş olduğu yetkilendirme sonucunda görev, hedef, sorumluluk vb. hususlarda verdiği karşılık davranışı yer almaktadır. Bu davranış, hem üye tarafından lider-üye etkileşimi için anahtar bir girdi hem de liderin nitelendirmesi sonucunda oluşan davranışın odak noktası olarak işlev görür. Lider-üye etkileşiminin üç boyutlu bir ilişki olduğu tezi, yalnızca görev performansına dayanmak yerine, bu alanların tümünde

davranışların dikkate alınması gerektiğini göstermektedir. Ayrıca ast, doğrudan görev performansı ile ilişkili olmayan davranış veya taktiklerle lideri etkilemeye de çalışabilir. Lider tarafından yapılan bu görevlendirme sonrasında, lider ile üye arasındaki yaşanan etkileşim süreci etkileşimin niteliğini belirlemektedir. Nitelik açısından lider ile üye arasında yüksek düzeyde bir etkileşim de gerçekleşebilir, düşük düzeyde bir etkileşim de gerçekleşebilir. Bu da sonucu itibarı ile iç grup ve dış grup oluşumuna neden olmaktadır.

Geleneksel olarak lider üye etkileşimi, bir üst ile astı arasındaki etkileşimin genel niteliğinin yaygın bir ölçüsü olarak kabul edilmektedir (Bolat, 2011). Lider ve astları arasındaki ilişkinin şeklini ortaya çıkaran tek bir boyut olmadığına inanan araştırmacılar (Dienesch, Liden, Maslyn, Graen, Uhl-Bien, Schriesheim, Castro, Cogliser, Scandura) lider ve üyeler arasındaki ilişkilerin boyutlarını açıklayabilmek için üç-altı arası boyuttan oluşan yaklaşımlar geliştirmişlerdir (Arslantaş 2007'den akt. Kaşlı, 2009).

Liden (1986), lider-üye etkileşimini algılanan katkı, bağlılık (sadakət) ve etki (sevgi) olmak üzere üç boyut çerçevesinde tanımlamıştır. Liden ve Maslyn (1998) bu üç boyuta profesyonel saygı adını verdikleri dördüncü bir boyut daha eklemişlerdir (Yıldız vd. 2008). Bu çalışmada, lider üye etkileşimi hem genel olarak, hem de sevgi, katkı, sadakat ve profesyonellik alt boyutları ile ele alınmaktadır. Lider üye etkileşimi çerçevesindeki etki kavramı literatürde yer alan bazı araştırmalarda “sevgi” ya da “duygusal etkileşim” olarak da yer almaktadır. Bunun temel nedeni, lider ile üye etkileşiminin tek taraflı olmadığı, birbirini karşılıklı olarak etkilemesini ifade ettiği olarak gösterilebilir. Duygusal etkileşim, lider ve astın, iş ya da mesleki değerlerinden ziyade kişisel çekicilikten kaynaklanan ve birbirlerine karşı besledikleri sevgi olarak tanımlanmaktadır (Bolat, 2011). Kısacası burada iş ya da mesleki değerler dışında kişiler arası bir cazibe söz konusudur. Sevgi kavramını, lider ve çalışan arasında bir tür arkadaşça sevgi oluşması ve bunun etkisiyle lider ve üyenin birlikte çalışmaktan zevk almaları olarak örneklendirebilir. Lider ile üye arasındaki etkileşimin duygusal bir bağlılığı yansıtması, karşılıklı bir beğenin oluşması, lider ile üye arasındaki ilişkiye olumlu bir etki sağlayabilir. Bir lider-üye etkileşimindeki etki unsuru, ikilinin üyeleri arasındaki karşılıklı etkileşimin durumunu ve sayısını, bağlılık ya da katkıya göre daha fazla etkileyerek iş yerinde daha arkadaşça ve sıcak bir atmosfer ile sonuçlanır (Yıldız vd., 2008).

Katkı, her bir üyenin, liderle olan ikili etkileşiminde, ortak amaç için dolaylı veya dolaysız şekilde ortaya koyduğu iş odaklı eylemlerinin miktarı, kalitesi ve yönü ile ilgili algılamaları içerir (Bolat, 2011). Diğer bir deyişle, lider üye etkileşimi çerçevesinde, ortak amaçlar doğrultusunda her bir üyenin algılanan çalışmasıdır.

İş bağlantılı çalışmanın değerlendirilmesinde önemli olan, ikiliden astın iş tanımının ötesinde işlerin yapılmasında veya sorumlulukların alınmasında gösterdiği gayretin düzeyi ile üstün bu işlerin yapılması için sağladığı kaynaklar ve imkânların seviyesidir (Yıldız vd., 2008). Gösterdiği iş başarımları ile liderini etkileyen astlar liderleriyle daha kaliteli bir etkileşim gerçekleştirebileceklerdir. Bu tür bir etkileşimin sonucu olarak, lider elinde bulunan kaynaklarını bu astlarına aktarma yoluna giderek, örgüte yapılan faydayı sürekli hale getirmek isteyecektir. Bunlar bütçe, malzeme desteği gibi fiziksel kaynaklar olabileceği gibi, bilgi ve tecrübe aktarımı gibi fiziksel olmayan kaynaklar da olabilir.

Bağlılık: Lider ile üyenin birbirlerinin davranış ve karakterlerini desteklediklerini toplum içinde göstermeleridir (Yıldız vd., 2008). Bu boyut, liderlere kimlere hangi görevlerin verilmesi yönünde karar vermelerinde yardımcı olmaktadır (Bolat, 2011). Bağlılık, liderin ve üyelerinin birbirlerine sadık olmalarına odaklanır ve lider-üye etkileşiminin gelişiminde ve devamında kritik bir rol oynar (Kaşlı, 2009). Liderler, örgütte bağımsız karar alma ve/veya sorumluluk almayı gerektiren görevleri bağlılık düzeyi yüksek astlara verme eğilimindedirler (Bolat, 2011).

Mesleki saygı: Örgütün her bir üyesinin diğer örgüt üyeleri tarafından örgüt içi ve/veya örgüt dışında kendi çalışma alanı ile ilgili olarak oldukça ileri düzeyde olduğunun tanınma derecesi ile ilgili algıdır (Kaşlı, 2009). Bu algılanma şahısla ilgili kişisel deneyim, organizasyon içinde veya dışında yer alan kişiler tarafından yapılan yorumlar ve kişi tarafından elde edilmiş olan ödül veya profesyonel saygınlık gibi geçmişe ait bilgilere dayanabilir (Yıldız vd., 2008). Başka bir açıdan bu algılama, bireyin geçmişine dayalı ve/veya birlikte çalıştığı kişiler yoluyla oluşan bir algılamadır.

2.3.4. İş Performansı

Performans, genel olarak amaçlı ve planlı bir faaliyetin sonucunda elde edilenlerin belirlenmesi, değerlendirilmesi şeklinde ifade edilmektedir. Performans, aynı zamanda bireyin, belirli bir grubun veya örgütün işin yapılması için amaçlanan hedefe yönelik olarak, hangi seviyeye ulaşabildiğinin nicelik ve nitelik yönünden

göstergesidir (Kayabaşı, 2010). İş performansı ise bir işletmenin belirli bir zaman diliminde elde ettiği başarı derecesidir (Tetik, 2003). Kayabaşı (2010), iş performansını belirli bir zaman dilimi sonucunda, o iş sisteminden elde edilen çıktı ya da çalışma sonucu olarak tanımlamaktadır (Kayabaşı, 2010).

Çalışanların, çalışılan işte iş hedeflerine ulaşılması, oluşan sorunları hızlı bir şekilde çözülmesi, işleri belirlenen süre içinde tamamlaması ve üretilen ürünlerin kalite standartlarında olması için çeşitli ölçümlere tabi tutulması gerekmektedir (Çekmecelioğlu, 2014). Bir işletmenin başarısı çalışanların göstereceği performansla ilişkilidir. Çalışanların katıldığı veya gerçekleştirdiği organizasyon hedeflerine katkıda bulunduğu ölçülebilir eylemler, davranışlar ve sonuçlar iş performansının konusunu oluşturur (Koopman vd., 2011). Çalışanlar ne kadar iyi performans sergilerlerse, işletmelerin başarısı o kadar yüksek olur. Bu anlamda, çalışanların işlerini önemli bulması, yaptığı işi başaracağına dair yeteneklerine güvenmesi ve kendilerini yetkin ve özerk hissedebilecekleri çalışma ortamının olması performanslarının artmasına neden olmaktadır (Çöl, 2008).

Çalışanların, yaptıkları işte harcamaları gereken maksimum enerji, kişisel yeterlilik ve sahip oldukları bilgiyi etkin ve verimli bir şekilde kullanmaları onların yüksek performansa sahip olmalarını sağlar. İşletme içerisinde, yüksek iş performansına sahip çalışanların ödüllendirilmesi diğer çalışanların da kendilerini geliştirmek için çaba göstermesine neden olacaktır. İş performanslarına göre adil bir şekilde ödüllendirilme sistemi uygulanan işletmelerde çalışmak isteyenlerin sayısı artacak, böylece işletmeler de işini iyi yapan çalışanlarla çalışma fırsatı bulacaklardır. Dolayısı ile bu durum, işletmelerin rakiplerinden daha başarılı ve karlı olmasını, uzun yıllar varlığını sürdürmesini sağlayacaktır (Yalçın, 2017).

İstikrarlı, planlı, dikkatli, sorumlu ve çalışkan olmak gibi çalışanlardan beklenen kişisel özellikler, işletmelerin kuruluş amaçları veya hedeflerine ulaşmak için önemli nitelikler olarak değerlendirilmektedir (Barrick ve Mount, 1991). Kişisel ve bilişsel yetenekler söz konusu ortam ve işe bakmaksızın iş performansı için önemli bir faktör olup iş performansına doğrudan etki eden en temel faktörlerdir (Aytok, 2004). Ayrıca, çalışanların yaş, medeni hal, cinsiyet ve aile yaşamı onların performans düzeylerini etkilemektedir. İş ve aile yaşamında çatışma yaşayan çalışanların, iş performansları olumsuz yönde etkilenmektedir. Çalışanların iş performanslarının artırılması için iş

yaşamındaki baskıların azaltılması, motivasyonlarının artırılması gerekmektedir (Mukarram, Akbar, Jan ve Gül, 2012).

Yönetici ve iş arkadaşlarının desteğinin alınması, ödüllerin dağıtımında adaletli olunması, destekleyici örgüt ortamının olması çalışanların iş performansını arttırmaktadır. Ayrıca iş yükünün dengeli olması, bireysel hedeflerle iş hedeflerinin uyumlu olması, çalışanlara kendini geliştirme olanaklarının sunulması, çalışma ortamının niteliğinin geliştirilmesi ve iş yerinden duyulan memnuniyette iş performansını arttırmaktadır (Yılmaz ve Tanrıverdi, 2017). İş performansı değerlendirilirken tarafsız, doğru ve nesnel bir şekilde, sadece performans üzerinde yoğunlaşmak gerekmektedir. Yapılan değerlendirme sonuçlarının çalışanların geribildirimlerden faydalanabilmesi için açıkça paylaşılması önemlidir (Yelboğa, 2006). Çalışanların performansının geliştirilmesi, işletmelerin örgütsel etkinliğinin ve bireysel performansının artırılması için gerekli kriterlerin belirlenmesi, çalışanlara performansları ile ilgili geri bildirim sağlanması, performansın geliştirilmesi için çalışanların yönlendirilmesi gerekmektedir. Bunun yanı sıra çalışanların başarılarının ödüllendirilmesi ve motive edilmesi, üst yönetim yönetici ve çalışanların iş birliği, eğitim ve kariyer planlama konusunda gerekli bilginin sağlanması iş performansına katkı sağlamaktadır (Uyargil, 2008).

İşletmelerin çalışanlarının yüksek düzeyde performans göstermelerini sağlamak için, çalışanların beklentilerini istek ve ihtiyaçlarını anlamaları ve bu istek ve ihtiyaçları karşılamaları önem arz etmektedir. Özellikle birbirine benzeyen ürünler, farklılaşan müşteri beklentileri, artan küresel rekabet, yenilik ve yaratıcılığında önem kazanmasıyla birlikte, çalışanların görev performansının yanında bağlamsal performanslarının da ortaya çıkarılması işletmelerin amaçlarına ulaşması için bir gerekliliktir (Özgül Katlay, 2016). Borman ve Motowidlo (1993) ve (1997)'e göre performans görev performansı ve bağlamsal performans olarak sınıflandırılmaktadır.

Görev (Rol İçi) Performansı: Görev performansı, Çalışanların işlerinin bir parçası olarak resmen tanınmış faaliyetleri gerçekleştirme yeterliliğidir (Dhani, 2017). Görev performansı, işletmelerin teknik çekirdeğine katkıda bulunan faaliyetleri, teknolojik süreçlerin bir bölümünü doğrudan ya da dolaylı bir biçimde uygulayarak etkinliğini gerçekleştirmesidir (Borman ve Motowidlo, 1997). Görev performansı iki tip davranışı içermektedir. Birincisi, hammaddeleri doğrudan işletmenin ürettiği mal ve

hizmetlere dönüştüren faaliyetleri içerir. İkincisi ise Hammadde tedariklerini yenileyerek teknik çekirdeğe hizmet eden ve onu koruyan faaliyetlerden oluşur. Bunlar üretimi tamamlanmış ürünlerin dağıtımını yapmak, etkili ve verimli bir planlama, koordinasyon, denetleme ve çalışan faaliyetlerini sağlamak gibi faaliyetlerdir. Görev performansı, işletmelerin teknik işlemlerinin yürütülmesinde veya teknik gerekliliklerin yerine getirilmesinde işletmeye hizmet ederek kuruluşla doğrudan bir ilişki içerisindedir (Motowidlo ve Van Scotter, 1994).

Bağlamsal (Rol Dışı) Performans: Borman ve Motowidlo (1993)'e göre, bağlamsal performans işin bir parçası olmayan, görev ve faaliyet süreçleri için katalizör görevi gören, örgütsel, sosyal ve psikolojik ortamı destekleyen ve örgütün etkinliğine katkıda bulunan bireysel davranışlardır (akt: Borman ve Motowidlo, 1997). Bağlamsal performans, işin resmi olarak parçası olmayan eylemleri gerçekleştirmeye gönüllü olma gibi faaliyetleri içerir. Bunları başkalarına yardım etmek, kişisel olarak uygunsuz olduğunda organizasyon kurallarını/prosedürlerini takip etmek, organizasyon amaçlarını onaylamak ve desteklemek ve birinin görev etkinliklerini başarıyla tamamlamak için ekstra çaba göstererek ısrar etmek gibi faaliyetleri oluşturur (Motowidlo ve Van Scotter, 1994).

Sürekli olarak değişen çevre koşulları piyasaların değişmesine neden olmaktadır. Bu ortamda, performansı yeterli olmayan işletmelerin rakipleri ile rekabet edebilmesi, uzun süre varlığını devam ettirebilmesi zor olabilmektedir. İş performansı, işletmelerin faaliyetleri, verimliliği ve amaçlarına ulaşma süreci gibi kuruluşun hedefleriyle ilgili davranışları içermekte olup işletme çalışanlarının iş performansının yüksek tutmasını gerekmektedir (Koopman vd., 2011).

İşletme çalışanlarının motivasyonunu belirleyen çok çeşitli etkenlerden bahsedilebilir. Bunlar arasında ödüllendirme sistemi, çalışan beklentileri ile örgüt hedefleri arasında uyumun olması, çalışanlar ile yöneticileri arasında güven ve etkili bir iletişimin olması, etkili bir performans değerlendirme sistemi ve çalışanların işlerinden memnuniyet duymaları öne çıkar (Yardibi, 2018). Bunun yanı sıra, yöneticilerinde geleceği öngörerek, sürekli kendilerini geliştirip işletmenin yararına olacak şekilde politikalar oluşturmaları gerekmektedir. Bir işletmenin elindeki kaynakları etkin bir şekilde kullanabilmesi ve fırsatları değerlendirebilmesi için yetenekli çalışanları bir araya getirmesi ve etkili bir şekilde yönetmeleri gerekir (Kabadayı, 2018). Yoğun

rekabet ortamında, işletmelerin rakiplerinin önüne geçmek için sürekli olarak yenilenmeleri, yönetim anlayışlarını geliştirmeleri ve geliştirdikleri bu yönetim anlayışının uygulayabilmeleri önemlidir. Değişimlere ayak uydurabilen işletmeler çalışanların performanslarından daha çok faydalanır, işletme verimliliklerini, dolayısıyla rekabet güçlerini arttırabilirler (Uygur ve Sümerli Sarıgül, 2015). İşletme içerisinde yaşanan problemler, çalışanların iletişim süreçlerini, düşüncelerini, davranışlarını ve ikili ilişkilerini etkileyerek iş performanslarına yansır. Problem çözmeye odaklanan çalışanlar, stres altına girecekleri için enerjilerini bu yönde harcayacak, dolayısı ile yaşam konforu ile iş verimliliğinde azalma meydana gelecektir (Korkmaz ve Ceylan, 2012).

Motivasyon: Kişilerin istek ve beklentilerine ulaşmalarına ve ulaşıldığında ise tatmin olmalarına etki eden faktördür (Bentley, 1999). Motivasyon kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları ve çaba göstermeleridir. İşletme çalışanlarının, departman mensuplarının, astların ve grup üyelerinin örgütsel amaçlar doğrultusunda bilgi yetenek ve becerilerini amaçlar doğrultusunda harcamasını sağlamak için yöneticilerin motivasyon konusuna önem vermelerini gerektirmektedir. Çalışan şikâyet ve işten ayrılma durumlarının olmadığı, çalışanların motivasyonlarının yüksek ve istekli çalıştığı için verimliliğin arttığı işletmeler yöneticilerin de başarısının göstergesidir (Koçel, 2015).

Çalışanların motivasyonu, onların iş performansı için tek başına yeterli olmasa da, yetersizliği performans düşüklüğüne sebep olur. Motive olmayan bir çalışanın performans göstermesi beklenmemelidir (Koçel, 2015). Yeterli motivasyonun, iş performansını olumlu etkilemesi çalışanların kişisel özellikleri ve yeteneklerinin uygun şekilde değerlendirilmesine bağlıdır (Aytok, 2004). Rekabetin yoğun yaşandığı bir dönemde işletmelerin hedeflerine ulaşması, pazardan yeterli pay alabilmesi, ayakta kalabilmesi ve varlığını uzun süre devam ettirebilmesi için çalışanların gerekli ve yeterli eğitim alması önemli unsurlardan biridir (Yumuşak, 2008).

Ödüllendirme: İşletmeler çalışanlarına ekonomik, hiyerarşik veya manevi değer taşıyan ödüller verip, onların daha verimli olmalarını sağlayarak önemli kazançlar elde ederler (Yumuşak, 2008). Ödüllendirme ücret artışı sağlama, terfi ettirme, daha fazla sorumluluk verme, daha iyi iş verme, statüyü değiştirme ve övme gibi çeşitli şekillerde olabilir (Koçel, 2015). İşletme içerisinde çalışanların kendini değerli hissetmelerine

neden olacak ödüllendirme gibi motive eden davranışlar çalışanların iş performansının artmasında etkilidir (Çekmecelioğlu, 2014).

Ödüllendirmelerin çalışanların istek ve ihtiyaçlarına uygun tasarlanması, istek ve ihtiyaçları belirlerken çalışanların fikir ve görüşlerine yer vermesi gerekmektedir. Çalışanların beklentilerine uygun belirlenen bu ödüller onların kendilerini değerli hissetmelerini sağlar (İbrahim, 2015).

Çalışma Koşulları: Çalışma koşullarının, çalışanların beklentileriyle uyumlu olması çalışma verimliliği için önemlidir (Tınar ve Ulusoy, 2017). İnsan gücünün önemli bir faktör olduğu işletmelerin çalışanlarından yüksek verimlilik elde etmek için çalışma koşullarını iyileştirmesi gerekmektedir (Gökçe, 2016). Çalışma koşullarının iyileştirilmesi, performansı arttıracak biçimde tasarlanması çalışanların yaşam kalitesini de olumlu etkiler (Kandasamy ve Anchery, 2009). Aydınlatma, fiziksel özellikler, havalandırma, temizlik, gürültü kontrolü ve iş kazalarını önleyecek tedbirlerin alındığı güvenli bir çalışma ortamının oluşturulması iş performansının artırılmasında önemlidir (Bükülmez, 2013). Sürekli değişen çevrede işletmeler, örgütün performansını arttırmak için çalışanları tarafından iş ortamının nasıl algılandığına dikkat etmelidir. Çalışanların bu ortama karşı olumsuz bir algı hissetmeleri onların tutum ve davranışlarına yansiyacaktır (Çekmecelioğlu ve Pelenk, 2015).

Çalışan Beklentileri ile Örgüt Hedeflerinin Uyumu: Örgütün performansı ile çalışan performansı arasında güçlü bir ilişki vardır (Avunduk, 2016). Çalışanların işletme tarafından beklentilerinin karşılanması, işletmelerin sunduğu hizmetin kalitesi ile doğru orantılıdır. Çünkü, hizmet sunulan kişilerin memnun olması çalışanların tutumuna bağlıdır. Örgüt ile çalışanların beklentilerinin uyumlu olması çalışanların tutumlarına olumlu olarak yansımaktadır (Gökçe, 2016). Oluşturulan yüksek düzeyde çalışma ortamı çalışan yaşam kalitesini artıracak, beklentileri karşılanan çalışanlar müşterilere daha yüksek kalitede hizmet vereceğinden, işletmelerin hedeflerine ulaşmasında önemli rol oynayacaktır (Donald, 1999). İşletmelerin amaçlarına ulaşabilmeleri ve başarılı bir konum elde edebilmeleri çalışanların ve örgütün uyumlu olmasını zorunlu kılmaktadır. Örgüt ile çalışan uyumu için kişilerin örgüt içerisindeki görevleri ve görevlerini yerini getirecekleri işe uygun niteliklere sahip olmaları gerekmektedir (Yetim, 2018).

Performans Değerlendirme Sistemi: Performans değerlendirilirken fonksiyonel olarak ekip içerisinde yer alan çalışanın uzmanlık bilgisine ne derece sahip olduğu ve işle ilgili sorunları ne derece çözebildiği önemlidir (Koçel, 2015). Etkili ve nitelikli işgücüne sahip olabilmek için etkili bir performans değerlendirme sistemi oluşturulmalıdır. Böylece çalışanların elde edeceği başarı ile belirlenen amaçlara ulaşmak kolaylaşacaktır. Ayrıca performans değerlendirme sistemi, maksimum düzeyde birey ve örgüt uyumunda önemli bir yere sahiptir. Çünkü birey ve örgütün uyumsuz olması örgütün çalışmalarını bozacağı gibi etkinliğini de azaltır (Aytok, 2004).

Etkili İletişim ve Güven: İşletme içerisindeki iletişim verimliliği arttıran en önemli faktörlerden biridir. Olaylardan zamanında haberdar olan çalışanlar daha verimli olabilmektedir. Çalışanların işletme içerisinde yöneticilerine daha kolay ulaşabilmeleri ve işyerindeki güçlü arkadaşlık bağına sahip olmaları motivasyonlarını arttırmaktadır. Dolayısı ile güçlü bir iletişim ağının olması performansın artırılmasına etki etmektedir (Yumuşak, 2008). İşletmede işi yapacak olanlar işletmenin çalışanları olduğundan, çalışanları anlamak, iyi yöneticilik ve lider özelliklerine sahip olabilmek ve çalışanların amaçlar doğrultusunda verimli bir şekilde performanslarını arttırabilmek için etkili bir iletişim sağlanmalıdır (Ülgen ve Mirza, 2013).

İletişim yöneticilerin ve işletmelerin başarısında rol oynayan önemli bir süreçtir. Bir yöneticinin başarısının astlarına bağlı olduğu düşünüldüğünde, bir yöneticinin astlarıyla eksiksiz ve problemsiz bir iletişim içinde olması gerekir. Müşterilere iletilecek mesajlar, yapılan görüşmeler ve anlaşmalar, tanıtım faaliyetleri içinde iletişimin önemi büyüktür (Koçel, 2015). Ayrıca çalışanların işlerini yaparken örgüt ortamında güvenin olduğunu hissetmeleri iş performanslarının artmasında önemli etkiye sahiptir. Çalışanlar çalıştıkları yerde güvenli bir ortamın olmadığını hissetmeleri ise iş performanslarının düşmesine neden olmaktadır (Begenirbaş ve Turgut, 2014).

Memnuniyet Düzeyi: Çalışanların memnuniyet düzeyinin yüksek olması performansın artmasına neden olurken, memnuniyet düzeyinin düşüklüğü performansın düşmesine, işe devamsızlık ve verimliliğin azalmasına neden olmaktadır. Bu gibi durumlar, hem bireyin hem de örgütün olumsuz yönde etkilenmesine sebep olacaktır. Çalışanların memnuniyetine ise ücret, çalışma koşulları, kararlara katılma, terfi ve ödüllendirme gibi örgütsel faktörler; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu ve gelir düzeyi gibi bireysel faktörler ve aile, işsizlik, teknoloji ve kriz ortamı gibi çevresel

faktörler etki etmektedir (Tınar ve Ulusoy, 2017). Kişilerin davranış ve tutumları, amaçları, duyguları, alışkanlıkları, yetenekleri, bilgi ve algılama düzeyleri performanslarına etkilemektedir. Bununla birlikte çalışanların eğitim düzeyleri çalışma yaşamından beklentilerini etkileyen bir değişkendir. Beklentileri karşılanan çalışanların memnuniyet düzeyi artarken bu durumdan performansları da olumlu yönde etkilenmektedir (Bükülmez, 2013).

2.3.5. İşten Ayrılma Niyeti

Çalışan bireyin çalıştığı örgütten ayrılmayı düşünmesi olarak ifade edilen işten ayrılma niyeti, özellikle işsizliğin fazlaştığı ülkelerde sık sık görülen bir durumdur. Ancak, işten ayrılma için harekete geçmek gerekeceğinden, işten ayrılma düşüncesi işten ayrılma anlamına gelmemekte, çalışanın daha iyi şartlarda başka bir iş bulması halinde kolaylıkla yapacağı bir eylem düşüncesini ifade etmektedir.

İşten ayrılma gönüllü ve gönülsüz işten ayrılma olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Kişinin emekli olması, terfi etmesi, tayinin çıkması gibi kişisel faktörler sonucu gerçekleşen işten ayrılma, gönüllü ayrılma olarak tanımlanmaktadır (Chang ve Chang 2008). Diğer taraftan, disiplinsizlik, örgüt işlerinin iyi gitmemesi, performans yetersizliği gibi herhangi bir nedenden olayı işveren tarafından çalışanın iş akdine son verilmesi gönülsüz işten ayrılmaya örnek olarak gösterilebilir. İşten ayrılma örgütlere beklenmeyen maliyetler yüklemekte ve günümüz örgütlerinin öncelikli olarak baş etmesi gereken önemli sorunlardan biri olarak görülmektedir. Örgütler yıllarca emek vererek yetiştirdikleri, örgütün sınırlarına hakim, rakipleriyle rekabette kendisine sorun teşkil edecek olan çalışanlarının işten ayrılma konusuna önem vermekte ve bu konuda tedbir alma yoluna gitmektedirler. Yetişmiş yönetici ve kalifiye çalışanların işten ayrılmalarını önlemek amacıyla, uzmanlara araştırmalar yaptırılmakta, çalışanları işten ayrılma niyetine götüren sebepler önceden tahmin edilerek çözüm yolları bulunmaya çalışılmaktadır (Hwang ve Kou, 2006).

Yapılan araştırmalarda, işten ayrılma niyetinde olanların yaptığı işten memnun olmayan, işten ayrılmak için yeni iş bakan kişilerden oluştuğu görülmektedir. Çalışan işi ile ilgili çok yönlü olarak değerlendirmeler yapmaktadır. Bu değerlendirme aslında iş tatmin derecesidir. Eğer bu değerlendirmede, iş tatmin derecesi az ise kişi işten ayrılma düşüncesine sahip olmaktadır. Kişi bu aşamada işten ayrılmasının sonuçlarını düşünür ve kendisi için fayda maliyet analizini gerçekleştirir. İş fırsatlarını düşünmeye

başlar ve daha uygun bir iş araştırma sürecine girer. Yeni iş fırsatlarını ve elde edeceklerini mevcut işi ile kıyaslamaya başlar. Eğer iş bulur ve bulmuş olduğu yeni işin kendisine sağlayacağı imkânlar fazla olduğunu görürse, mevcut işinden ayrılıp yeni işe başlar. Eğer bu durum tam tersi sonuçlanır ise mevcut işine devam eder. İşten ayrılma niyetinde olan çalışan, yeni iş bulamaması halinde işinden duygusal ve zihinsel olarak uzaklaşmaktadır (Salleh vd., 2012).

Çalışanlarda işten ayrılma düşüncesinin nedenleri çok sayıda olmakla birlikte, bireysel, örgütsel ve çevresel olarak üç temel faktörde ele almak mümkündür (Aslan ve Etyemez, 2015).

Bireysel Faktörler: Çalışanların işten ayrılma niyeti etkileyen bireysel faktörleri, demografik özellikler, beşeri sermaye, motive edici yapılar ve mesleki davranış olarak dört boyutta incelenebilir. Kişinin cinsiyeti, yaşı ve medeni durumu demografik özellikler içinde değerlendirilirken, beşeri sermayesi ise almış olduğu eğitim düzeyi ve becerileridir. Motive edici unsurlar kariyer ve başarıları oluştururken, mesleki davranışlarını iş performansı ve diğer örgüt çalışanları ile ilişkileri oluşturmaktadır. Bu dört özelliğin yanında bireyin iş tatmini, geleceğe yönelik belirsizlikler, örgütsel bağlılığı ve duygusal tükenmişlik düzeyi de işten ayrılma niyetini etkileyebilir (Ghapanchi ve Aurum, 2011). Örneğin, eğitim düzeyi yüksek olan kişilerin iş anlaşmaları ilk başta yarı zamanlı yapılırken, bu kişiler kalıcı ve daha iyi şartlarda iş bulma düşüncesi içine girebilirler. Bu durumda, mevcut işine bağlılığı zayıflayacak, daha iyi şartlarda iş bulduğunda ise işinden kolayca ayrılacaktır. Kişilerin örgütsel bağlılıkları da işten ayrılma üzerine etkisi önemlidir. Eğer düşük örgütsel üyeliği var ise işten ayrılma kararını daha kolay verebilecektir (Çarıkçı ve Çelikkol, 2009). Diğer taraftan, bir çalışanın yaptığı işi anlamlı bulması işten ayrılma niyetini azaltabilmektedir. Kişinin sektör farklı olmaksızın yaptığı işi anlamsız olarak nitelendirmesi, işten ayrılma niyetini artırıcı bir unsur olabilmektedir. Özellikle sahip olduğu değerler ve inancı ile ters düşen işlerde çalışan ve örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesine katkı sağlayamadığını düşünen bireylerin işten ayrılmaya niyetinde olmaları muhtemeldir (Kitapçı vd., 2013). Cinsiyet açısından işten ayrılmayı etkileyen unsurların başında kadın çalışanın evlenmesi ya da çocuk sahibi olması olduğu görülmektedir.

Örgütsel Faktörler: Ghapanchi ve Aurum işten ayrılmayı etkileyen örgütsel faktörleri maaş, kariyer gelişimi, örgütün sağladığı olanaklar ve örgüt içi adalet olmak

üzere üç kategoriye ayırmıştır (Poyraz ve Kama, 2008). Bu faktörlerin yanında iş zorlukları, iş stresi, iş güvencesi, işletmedeki rol belirsizlikleri ve işin çekiciliği de işten ayrılma niyetini etkileyebilmektedir. Örneğin, iş yerinde sosyal güvencesiz çalışmak bireyin çalışmasını olumsuz yönde etkileyecek ve üzerinde sürekli olarak bir baskı oluşturacaktır. Bu durum onun işten ayrılma niyetini sürekli gündeminde tutacaktır İş güvencesi olan ve iş yerinden sürekli olarak destek alan çalışan ise işten ayrılmayı daha düşük düzeyde düşünecektir (Anafarta, 2015). İş yerinde uygulanan işbaşı eğitimleri çalışanın işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi olan başka bir faktör olarak gösterilmektedir (Örücü ve Özafşarlıoğlu, 2013). İş yerinde yetersizliği olan konuların giderilmesi, çalışanın kendisinin yetersizlik hissini ortadan kaldıracak ve işten ayrılma düşüncesini düşük düzeye çekecektir. Örgütlerde sağlanan kaynakların tüm çalışanlar arasında adaletli biçimde dağıtılması da işten ayrılma niyetini etkilemektedir. Eğer çalışan kaynakların adaletli dağıtıldığını düşünürse işten ayrılma niyeti azalacaktır. Ancak, iş ortamında kaynakların adaletli dağıtılmadığına dair kanaat hakimse çalışanın işten memnuniyeti azalacak ve işten ayrılma düşüncesi pozitif yönlü artacaktır (Özer ve Günlük, 2010). Örgütte yapılan işin niteliği de önemlidir. Monotonluk hissi oluşturan, vücudu yoran, emek yoğun işlerde çalışanların işine isteksizliğinin artacağı, dolayısıyla işten ayrılma düşüncelerinin daha fazla olacağı iddia edilmektedir (Yanık, 2014).

Çevresel Faktörler: Çalışanın, iş yerinde herhangi bir problem yaşamadığı halde, onu işten ayrılma niyetine götüren dış, çevresel faktörler olması mümkündür. İşyeri kaynaklı olmayan, ekonomik ve sosyal kaynaklı nedenler de işten ayrılma düşünceleri etkileyebilmektedir (Aslan ve Etyemez, 2015). İş ile ailesi arasında kalmış kişi işten ayrılma düşüncesinde olabilir. Örneğin, işini daha çok önemseyip ailesine yeteri kadar zaman ayırmayan çalışan, zamanla ailesinde yaşadığı sorunlar nedeniyle işinden uzaklaşabilir. İş gereği sosyal faaliyetlere katılmayan kişi zamanla iş tatmininde sorunlar yaşayabilir ve işinden ayrılma düşüncesine kapılabilir. Bilim ve teknolojinin sürekli gelişmesi de insan gücüne ihtiyacı azalmakta ve istekli olmayan işten ayrılmalar gerçekleşebilmektedir. Benzer şekilde, yaşanan ekonomik krizler çalışan istemese de işten ayrılmaları gündeme taşımaktadır. 2019 Yılı sonuna doğru başlayan ve dünyayı etkileyen bulaşıcı kovid-19 vakaları dünya genelinde ekonomik krizlere ve sektör kapanmalarına yol açmıştır. Milyonlarca çalışan, kendi rızaları dışında, işsiz kalmışlardır. Dünya genelinde meydana gelen ve hemen hemen tüm sektörleri etkileyen ekonomik kriz döneminde, işçi çıkartılmalarını önlemek için

hükümetler işten çıkarmaları yasaklamış, kısa çalışma ödenekleri ile ekonomik hayatı canlı tutmaya çalışmışlardır.

Çalışanların işten ayrılma niyetlerinin sebepleri üzerine çok sayıda araştırma yapıldığını görülmektedir. Burada, bazı araştırmalara ve sonuçlarına değinilecektir.

Çekmecelioğlu (2005), örgüt ikliminin işten ayrılmaya etkisini, 130 çalışanı olan kimya sektöründeki bir işletmede araştırmıştır. İşten ayrılmayı negatif yönde etkileyen unsurları; örgütsel cesaretlendirme, yönetim ve takım desteği ve işin iddialı olması olduğunu tespit etmiştir. Eğer işletmelerde bu tarz bir örgüt iklimi oluşturulmaz ise işten ayrılmaların fazla olacağı belirtilmiştir.

Sabuncuoğlu (2007), örgütsel bağlılık ile işten ayrılma arasındaki ilişkiyi 637 çalışanı olan bir işletmede araştırmıştır. Sabuncuoğlu, işten ayrılmayı negatif yönlerde etkileyen unsurları; üstün desteği, çalışanlara sağlanan eğitim olanaklarının fazla olması ve öğrenme motivasyonunun sağlanması olarak tespit etmiştir. Çalışan, iş yerinde kendisinin elde ettiği iş başı eğitimleri nedeniyle, kendisini iş yerine karşı sorumlu hissetmekte ve işten ayrılma düşüncesi negatif yönlü etkilenmektedir.

Poyraz ve Kama (2008), işten ayrılma ile ilgili olarak kamu ve özel sektör arasındaki ilişkileri tespit etmeye çalışmıştır. 211 kişiden oluşan örneklem gurubunda işten ayrılma niyeti, iş güvencesi ve iş tatmini arasında negatif yönlü ilişki tespit etmiştir. İş güvencesi olan ve iş tatmini yüksek bir işte çalışan bireylerde işten ayrılma düşüncesi düşük düzeyde gerçekleşmektedir.

Çarıkçı ve Çelikkol (2009), iş ile aile arası çatışmanın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla, 100 çalışana anket uygulamıştır. Anket sonucunda, iş ile aile arasında kalan bireylerin işten ayrılma niyetinin arttığını tespit etmiştir.

Polat ve Meydan (2010), 176 kişiden oluşan örnekleme sinizm, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi tespit etmeye çalışmışlardır. Örgütsel özdeşleşme ile işten ayrılma arasında negatif yönlü, sinizm ve işten ayrılma niyeti arasında ise pozitif yönlü ilişki tespit etmişlerdir. Örgütlerde özdeşleşmenin fazla olması, işten ayrılma niyetini düşürmektedir. Aynı şekilde, sinizmin görüldüğü örgütlerde işten ayrılma düşüncesi artmaktadır.

Şahin (2011), lider ile örgüt üyesi arasındaki iletişimin işten ayrılma düşüncesi arasındaki ilişkiyi tespit etmek üzere, 203 kişiden oluşan örnek grubu ile çalışmıştır. Lider ile örgüt üyesi arasındaki etkileşimin fazla olduğu örgütlerde, işten ayrılma düşüncesinin düşük düzeyde gerçekleştiğini tespit etmiştir.

Yıldız ve arkadaşlarının (2013) yaptıkları çalışmada, kamu kuruluşunda çalışan 190 kişi üzerinde örgütsel bağlılık ve tükenmişliğin işten ayrılma düşüncesine etkisini araştırmışlardır. Örgütsel bağlılık düzeyi düşük ve tükenmişlik düzeyi yüksek olan çalışanlarda işten ayrılma düşüncesinin daha yaygın olduğunu tespit etmişlerdir. Benzer şekilde, örgütsel bağlılığı yüksek ve tükenmişlik düzeyi düşük çalışanların ise işten ayrılma düşüncesi daha düşük seviyededir.

Örücü ve Özafşarlıoğlu (2013), örgütsel adalet düzeyinin işten ayrılma düşüncesi üzerine etkisini tekstil sektöründe çalışan 100 kişilik örneklem grubu üzerinde araştırmıştır. Yapılan araştırma sonucunda, örgütsel adalet duygusunun işten ayrılma düşüncesini azalttığını tespit etmişlerdir. Eğer bir örgütte adalet düşüncesi var ise çalışanların işten ayrılma düşünceleri de o oranda düşmektedir.

Iqbal ve arkadaşları (2014), kapsamlı biçimde işten ayrılma düşüncesini etkileyebilecek iş tatmini, iş stresi ve liderin desteği konularını araştırmış ve tüm bu unsurların işten ayrılmayı etkilediğini tespit etmişlerdir. İş stresi yaşayan çalışanın işten ayrılma düşüncesi artarken, örgütsel bağlılığı ve iş tatmini fazla olan çalışanda işten ayrılma düşüncesi azalmaktadır.

Anafarta (2015), çalışanın algılamış olduğu örgütsel desteğin işten ayrılma düşüncesini nasıl etkilediği konusunu 245 hemşire üzerinde araştırmış, örgütsel desteğin fazla olması halinde işten ayrılma düşüncesinin azaldığını tespit etmiştir. Örgütsel destek ile işten ayrılma düşüncesi arasında negatif yönlü bir ilişki mevcuttur.

Erdirençelebi ve Filizöz (2016), mobing ve etik iklimin işten ayrılma ile ilişkisini tespit etmek üzere 194 banka çalışanı tarafından oluşturulan örneklem grubu ile yapmış olduğu araştırmada; mobing ile işten ayrılma arasında pozitif yönlü ilişki tespit etmişlerdir. İşinde mobinge uğradığını düşünen çalışanın işten ayrılma düşüncesi artmaktadır. Etik iş iklimi ile işten ayrılma düşüncesi arasında negatif yönlü bir ilişki tespit etmiştir. Etik iş ikliminin oluşturulduğu örgütlerde işten ayrılma düşüncesi azalmaktadır.

Karakaş (2017) tükenmişlik ve duygusal emek ile işten ayrılma düşüncesini 536 kişiden oluşan örnek grubu ile hizmet sektöründe araştırma yapmıştır. Yapılan araştırmada duygusal emek düzeyi yüksek olan çalışanların işten ayrılma düşüncelerinin az olduğunu, tükenmişlik düzeyi yüksek olan bireyin işten ayrılma düşüncesinin fazla olduğunu tespit etmiştir.

Seyrek ve İnal (2017), işten ayrılma düşüncesini etkileyecek faktörleri 153 bilgi teknolojisi çalışanından oluşturmuş olduğu örneklem grubunda incelemiş ve örgütsel bağlılığın işten ayrılmayı negatif yönlü etkilediğini tespit etmişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre, iş seçeneklerinin fazla olması işten ayrılma düşüncesini artırmakta iken, işte özerklik ve ücret memnuniyeti işten ayrılma düşüncesini azaltmaktadır. Yine çalışanın aldığı ücret, diğer iş imkânı seçenekleri de işten ayrılması etkilemektedir.

Özetle, çalışmaların sonuçlarına bakıldığında, örgütsel faktörlerin iş tatminini etkilediği, iş tatmini ile çalışanın işten ayrılma düşüncesi arasında ters yönlü bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır.

2.4. Babacan Liderlikle İlgili Araştırmalar

Babacan liderlik algıları üzerine, 2000’li yıllarda Türkiye’de de araştırmalar yapılarak Hindistan, Pakistan ve Çin’de yapılan araştırma sonuçlarıyla karşılaştırılmıştır. Bu karşılaştırmalar sonucunda, Asya ülkelerinde olduğu gibi, Türkiye’de de babacan liderlik algısının yüksek olduğu tespit edilmiştir. Asya ve doğu toplumlarının tersine, batılı toplumlarda babacan liderlik algılarının olumsuz olduğu, bunun sebebinin babacan liderliğin otoriter ve menfaatçi yapısından kaynaklandığı belirtilmektedir (Aycan vd., 2000).

Babacan liderliğin çalışanlar üzerine etkisi ile ilgili, 2001 yılında Paşa ve arkadaşları tarafından üretim sektöründe çalışan 92 kişi üzerinde araştırma yapılmıştır (Paşa vd., 2001). Bu araştırma sonucunda babacan ve düşünceli liderlik tarzının otokratik ve hiyerarşik liderlikten sonra en fazla algılanan liderlik tipi olduğu tespit edilmiştir. Babacan-düşünceli liderlik ile örgütünün tamamını düşünme arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir. İdeal liderin birleştirici ve babacan düşünceye sahip olması gerektiğini belirtmişlerdir. Türkiye’de liderin çalışanları ile yakından ilgilenmesi etkin liderliğin bir göstergesi olarak kabul edildiği görülmektedir.

Aycan ve Paşa (2003), Türkiye’de işletme ve ekonomi alanlarında eğitim veren 17 üniversiteden mezun 1213 öğrenci üzerinde kapsamlı bir araştırma gerçekleştirmiştir. Yapılan araştırmada, üniversite öğrencisi gözüyle bireycilik-toplumculuk, belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma erkeklik-dişilik boyutlarının puanları tespit edilmeye çalışılmıştır. Öğrencilerin birinci sırada dönüşümcü liderliği tercih ettikleri, sonrasında ise karizmatik liderliğin yer aldığı tercih sırasında babacan liderliğin de seçildiği görülmektedir. Gençlerin büyüklerini dinlemek gibi geleneksel özellikleri zaman içinde değişime uğradığı, örgüt içerisinde daha üst statüde yer almak istedikleri anlaşılmaktadır. Kişilerin hep daha yüksek kariyerler hedeflemekte, meslekte yükselme için her fırsatı değerlendirilmeyi düşünmektedirler. Bu davranışlarının, onların liderlik düşüncelerini etkilediği, kariyerlerini belirlemek için otorite sahibi insanlardan etkilenenlerin bürokratik ve babacan liderliği tercih ettikleri görülmektedir. Benzer şekilde, kariyer seçimleri için kişisel faktörleri kullanan kişiler ise dönüşümcü ve katılımcı liderliği tercih etmektedirler.

Aycan (2006) yapmış olduğu araştırmada kamu ve özel sektörde yardımsever babacan liderliği, çıkarıcı babacan liderlik ve otoriter yaklaşım ile negatif ilişkili; otokratik yaklaşım ile pozitif ilişkili bulunmuştur. Çıkarıcı babacan liderlik, otoriter yaklaşım ile anlamlı ve pozitif ilişkili; otokratik yaklaşım ile negatif ilişkili bulunmuştur.

Yetim ve Yetim (2006), girişimciler üzerinde yapmış olduğu araştırmasında, babacan liderlik davranışları gören çalışanların iş doyumlarının olumlu yönde arttığı tespit edilmiştir. Çalışanların iş yaşamında olduğu gibi, özel yaşamlarında da desteğini ifade eden babacan liderlik algısının otokratik liderliğe göre daha fazla algılandığı görülmektedir.

Erben ve Güneşer (2007), babacan liderlik davranışlarının iklim, ahlak kuralları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek için araştırma yapmışlardır. Araştırma sonucunda, tüm babacan liderlik boyutlarının iklim ve etik davranışlar üzerinde etkisi olduğu yönündedir. Hayırsever ve ahlaki liderlik ılımlı ve olumlu bir etkiye sahip iken, otoriter babacan etik ile ilgili iklim üzerinde zayıf ve olumsuz bir etkiye sahip olduğunu tespit edilmiştir. Ayrıca hayırsever babacan liderliğin, duygusal bağlılık üzerine olumlu bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. İklimin, etik hayırsever babacan liderlik ve duygusal bağlılık arasında aracı rol üstlendiğini göstermektedir.

Çalışkan (2010) araştırmasını üst düzey yöneticiler ve beyaz yakalılar ile gerçekleştirmiştir. Araştırmaya göre babacan liderlik tarzı yardımsever, otoriter, kurallara değer veren ve aile gibi olmanın bir araya geldiği bir liderlik tarzı olarak algılanmaktadır. Dağıtımsal adaletin kuralcılık, otoriter olmak ve yardımsever olma üzerinde; etkileşimsel adaletin ise kuralcılık, otoriter olmak ve aile gibi olmak üzerinde anlamlı etkileri tespit edilmiştir. Babacan lider, çalışanlarına karşı yardımsever davranışlar içindedir. Çalışanların sorunları ile ilgilenip onlara rehberlik yaparak, kendilerini bir aile ortamında olmalarını hissettirmek ister. Çalışan, liderinin almış olduğu kararların kendileri için en iyi karar olduğunu düşünüp, kararlarını sorgulamaz. Nasıl aile yaşamında babanın almış olduğu kararlara bir güven var ise, çalışan da liderin almış olduğu kararlara karşı güven duyarak kararı uygulama davranışı içerisindedir. Aile ve yardımseverlik kavramlarının olduğu bu liderlik davranışları Türk toplumu için tercih edilen liderlik tarzı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Cerit (2012), Bolu ilinde çalışan 309 sınıf öğretmeninin katılımı ile yapmış olduğu araştırmasında babacan liderlik ile iş tatmini arasında anlamlı ve olumlu yönde bir ilişkinin olduğunu belirlemiştir. Babacan liderlik tarzının uygulandığı örgütlerde iş tatmini olumlu yönde etkilenmektedir.

Türesin (2012) araştırmasında, kamu ve özel sektörde çalışan 395 mavi ve beyaz yakalı personelin babacan liderlik algılarını, çeşitli değişkenler ile tespit etmeye çalışmıştır. Araştırma sonucunda, babacan liderlik algılanma düzeyinin yüksek olduğu, iş tatmini yüksek olan personelin işten ayrılma düşüncelerinin de düşük olduğu tespit edilmiştir.

Özer ve Yurdun (2012), finans sektöründe birleşmek ya da devretmek üzere olan kuruluşlarda, babacan liderliğin personelin işten ayrılma düşüncesine etkisini belirlemek için bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. 200 Personel üzerinde yapılan araştırma sonucuna göre, çalışanların babacan liderlik algısı ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

Erben ve Ökten (2014), iş hayatı ile özel hayat dengesi üzerine 210 çalışan üzerinde gerçekleştirmiş oldukları araştırmalarında, Babacan liderlik tarzı ile iyilik algısı arasında anlamlı bir ilişki bulmuşlardır.

Arslan (2016), okul yöneticilerinin babacan liderlik tarzları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişkiyi tespit etmek üzere bir araştırma

gerçekleştirmiştir. Uşak ilinde görevli 349 öğretmen arasında yapılan araştırmada; okul müdürlerinin babacan liderlik tarzı, otoriter liderlik ve yardımsever liderlik bileşenleri açısından “az katılıyorum” seviyesinde; etik liderlik bileşenleri ile toplamda “orta seviyede katılıyorum” seviyesinde olduğu görülmüştür. Nüfusun bilimsel değişken alınarak incelendiğinde, aynı okulda görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin babacan liderliğin boyutu olan etik liderlik seviyelerine yönelik farklılaştığı tespit edilmiştir. Aynı okulda çalışma süresi daha az olan öğretmenler, okul yöneticilerinin ahlaki liderlik düzeyini daha yüksek görmektedirler. Okul yöneticilerinin babacan liderlik düzeyleri tüm alt boyutlarında ve toplamında öğretmen görüşleri, öğretmenlerin cinsiyet, kıdem, okulda çalışan öğretmen sayısı ve mezuniyet durumu değişkenlerine göre anlamlı olarak farklılaştığı tespit edilmiştir.

Samsun (2016), Babacan liderlik ile uluslararası proje gruplarının verimliliği ve işe bağlılığı, geleneksel değerlerin bu ilişkideki durumlarını Türkiye’de ve Almanya’da faaliyet gösteren savunma şirketlerindeki uluslararası projelerde görevli 251 çalışan üzerinde gerçekleştirmiştir. Çalışma sonucunda, babacan liderlik ile takım performansı ve kolektif vatandaşlık arasında pozitif yönlü ilişki tespit etmiştir. Kültürel yönden, geleneksel değerlere bağlı Türklerin oluşturmuş olduğu gruplarda babacan liderliğin kolektif vatandaşlık davranışı ve işe bağlılık bileşenlerle olumlu yönde etkileştiği, bireyci değerlere sahip Alman takımlarda ise anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür.

Babacan liderlik, bireysel davranış değil de ortaklaşa davranış gösteren toplumlarda olumlu etkiye sahip bir liderlik tarzıdır. Babacan liderliğin, özellikleri nedeniyle ortaklaşa davranış gösteren çalışanların istekleri karşılanmaktadır (Pellegrini ve Scandura, 2008). Türkiye’de, toplumun özellikleri dolayısıyla, çalışanların babacan liderlik algılarının olumlu olduğu, babacan liderlik konusunda olumlu bir bakış açısının mevcut olduğu görülmektedir (Kabasakal ve Bodur, 1998). Olumlu algı dolayısıyla, çalışanlar en alt kademedede olsa bile kendisini o örgütün bir parçası olarak görmektedir. GLOBE Project’in bulgularına göre (Kabasakal ve Dastmalchian, 2001), Türkiye’de çalışanların, üst-ast ilişkilerinde babacan liderlik algısından bahsedilmekte ve ataerkillik sosyal yapının böyle bir sonuca götürdüğü iddia edilmektedir. Türkiye’de yapılan diğer araştırmalar da babacan liderlik tarzının örgütlerde etkili olabileceği ileri sürülmektedir (Pellegrini and Scandura, 2006), Türk yöneticiler ve liderler ataerkillikleriyle karakterize edilebileceği ve bir ebeveyn gibi astlarına yaklaştıkça liderlik nitelikleri ortaya çıkabileceği görülmüştür (Kanungo and Aycan, 2000; Paşa, 2000).

Nal (2018) tarafından “Sağlık Yöneticilerinin Babacan Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Doymu ve Örgütsel Adalet Algısı İlişkilerinin İncelenmesi” isimli çalışmasında babacan liderlik ile iş doymu arasında orta düzeyde pozitif yönde ilişki olduğu tespit etmiştir. Ekmen (2020) araştırmasında, babacan liderliğin alt boyutlarından aile havası oluşturma ve hayırseverlik ile öğretmenlerin iş doymu arasında pozitif yönde ve orta düzeyde; otorite ve müdahalecilik alt boyutu ile öğretmenlerin iş doymu arasında negatif yönde ve düşük düzeyde; yetersiz görme ile öğretmenlerin iş doymu arasında negatif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu belirlemiştir. Benzer şekilde Kavutçu'nun (2016) yaptığı çalışmada ise öğretmenlerinin algılarına göre öğretmenlerin iş doymu düzeylerinin "çok yüksek" olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin algıladıkları iş doymu düzeylerinden en yüksek puana içsel iş doymu alt boyutunda sahip oldukları görülmektedir. Tekin (2019) yaptığı çalışmada, babacan liderliğin çalışan iş tatminini ve performansını önemli bir şekilde etkilediğini belirtmiştir. Ayrıca Bakan vd. (2019) yaptığı çalışmada, genel olarak yöneticinin sergilediği babacan liderlik davranışı ile işgörenin içsel ve dışsal motivasyonu arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiş ve yöneticilerinin sergiledikleri babacan liderlik davranışı arttıkça işgörenin motivasyonunu olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Pellegrini ve Scandura (2008) yaptıkları bir çalışmada, babacan liderliğin yönetici ve işgören arasındaki ilişkileri pozitif yönde etkilediğini ve çalışanların iş doymunu artırdığını ortaya koymuştur Pellegrini ve arkadaşları (2010), hem Hindistan'da çalışan 207 kişi hem de Amerika'da çalışan 215 kişi üzerinde babacan liderlik ile ilgili yapmış oldukları çalışmada farklı etkilerin görüldüğünü belirlemişlerdir. Hindistan'da babacan liderlik olumlu etkiler oluştururken Amerika'da aynı etki görülmemiştir. Benzer şekilde Güney Tayvan Bilimsel Araştırmalar Parkında 259 çalışanın katılımı ile yapılan çalışmada babacan liderliğin alt boyutları olan yardımsever liderlik ve etik liderlik boyutlarında iş doymu üzerinde olumlu etki görülürken diğer alt boyut olan otoriter liderlik ile içsel doymu arasında negatif yönlü ilişki belirlenmiştir (Chou,2012). Aydınoglu (2020) Babacan Liderlik ile iş tatmini arasında pozitif yönlü orta şiddette bir ilişki bulunduğunu belirtmiştir. Yardımcı (2010) yapmış olduğu çalışmada babacan liderlik ile iş tatmini arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki olduğunu aktarmıştır.

Eğitim sekt6r6 dışında kalan sekt6rlerde yapılan araştırma sonuçlarına bakıldığında Pellegrini ve Scandura (2006) İstanbul ve Kocaeli'nde bulunan 6retim, iletişim, adalet ve finans sekt6rlerinde faaliyette bulunan işletmelerde yapmış oldukları araştırmada, iş tatmini ile lider-6ye etkileşimin pozitif y6nl6 olduğunu belirlemiştir. Toptaş (2019) araştırmasında babacan liderliğin, lider-6ye etkileşiminin kalitesi 6zerine 6nemli bir etkiye sahip olduğunu belirlemiştir. T6resin (2012), liderin sert otoritesini yardımsever temelli, babacan davranışlarla sergilediğinde astların liderlerine g6n6ll6 olarak itaat ettiğini iddia etmektedir. Ancak lider-ast ilişkisinde her iki tarafa da karşılıklı roller d6şmekte ve yine karşılıklı etkileşimler olması gerektirmektedir.

şahin (2016) araştırmasında, babacan ve d6n6ř6msel liderliğin lider-6ye etkileşimi 6zerindeki etkisinin 6rg6tsel vatandaşlık davranışı 6zerindeki etkisinden daha g6l6 olduğunu tespit etmiştir. Lider-6ye etkileşiminin bir s6re, 6rg6tsel vatandaşlık davranışının ise bir sonuç olduğu kabul edilirse babacan ve d6n6ř6msel liderlik davranışlarına karşı astların liderlerine karşı duydukları saygı, bağlılık ve aidiyet ile liderlerinin isteklerini gerçekleştirme, onlara destek olma gibi davranışları sergileme eğilimleri arttığını tespit etmiştir.

Uslu (2017) yapmış olduğu araştırmada, babacan liderliğin bireysel ilişkiler kurma boyutunun y6neticiye g6veni en fazla açıklayan fakt6r olduğunu tespit etmiştir. Buna g6re çalışanları ile birebir ilişki kuran, çalışanların kişisel problemleri, aile yaşamı gibi hususlarda tanımaya 6nem veren, çalışanlarıyla ilişkilerinde sevinç, 6z6nt6 gibi duygusal tepkiler g6steren y6neticilere çalışanlar daha y6ksek derecede g6vendiklerini tespit etmiştir. Başka bir deyişle babacan liderlik tarzı arttı etkileşim kalitesi de y6kselmektedir.

Demir'e g6re (2019) duygusal bağlılık, çalışanın 6rg6te kuvvetli bir şekilde bağlandığının ve kendi isteği ile 6rg6tte kaldığının g6stergesidir. Duygusal bağlılığa sahip çalışanların 6rg6tlerinde kalma nedeni maddi fakt6rler ve 6d6ller değil 6rg6tleriyle aralarındaki g6l6 duygusal bağdır (Balay, 2000; Pieper vd., 2018). İşg6renin, çalıştığı 6rg6tle kendini 6zdeşleştirmesi için 6rg6t6n amaç ve hedeflerini sahiplenip ielleştirmesi, 6rg6t başarısı için istekle gayret g6stermesi ve 6rg6tte çalışmak için g6l6 bir istek duyması gereklidir (Yorulmaz, 2018). Korkmaz (2018), yardımsever babacan liderliğin duygusal bağlılık 6zerinde orta derecede, fakat devam bağlılığı 6zerinde g6l6 etkisi olduğunu tespit etmiştir. Yardımsever babacan liderin

kişiselleştirilmiş ilgisinin, çalışanların örgütleriyle özdeşleşmelerini teşvik ettiği ve duygusal bağlılıklarını arttırdığı görülmüştür. Bu çerçevede, çalışanlar yardımsever babacan lideri kendilerini örgüte bağlayan bir bağ olarak görmektedir.

Hatipoğlu, Akduman, Demir (2019), babacan liderlik algısı ile görev performansı ve duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki tespit etmişlerdir. Aydınoglu (2020), babacan liderlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulmuştur. Yardımcı (2010) yapmış olduğu çalışmada, babacan liderlik algısı yüksek olan çalışanların görev performansları ve duygusal bağlılık düzeylerinin yüksek olduğu sonucuna varmıştır. Vogelgesang vd. (2013), liderlerin davranış tarzlarının işe tutkunluk üzerinde etkili olduğu ve liderin çalışanları ile bütünlük sağlaması, açık iletişim kurması, şeffaflık gibi davranışlar sergilemesinin çalışanların işe tutkunluğu ve performanslarını arttırdığını tespit etmiştir. Duygusal bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanların görev, bağlamsal ve genel olarak çalışma performansı da yüksektir.

3. BÖLÜM

ALAN ARAŞTIRMASI

Çalışmanın bu bölümü, algılanan babacan liderliğin öğretmenlerin çeşitli tutumlarını ve davranışlarını ne şekilde etkilediğini belirlemek için gerçekleştirilen araştırma üzerinde durulmaktadır.

3.1. Araştırmanın Tanıtımı

Bu başlık altında ilk olarak araştırmanın alanına, daha sonra amaç ve kapsama, ana kütle ve örnekleme ve hipotezler ve araştırma modeline değinilmektedir.

3.1.1. Araştırmanın Alanı

Balıkesir ili, Marmara Bölgesi'nin Güneyinde, 1.240.285 nüfusuyla Türkiye'nin en kalabalık on yedinci şehridir. 2012 Yılında çıkartılan 6360 sayılı kanun ile il merkezinde Karesi ve Altieylül adıyla iki ilçe kurulmak suretiyle büyükşehir statüsüne alınmıştır. Balıkesir, Marmara ve Ege Denizi kıyıları boyunca uzanan 290 km kıyı bandı olan, 14.456 km²'lik geniş bir alana yayılmış, arazileri verimli topraklar ve ormanlarla kaplı, sanayi, tarım, hayvancılık, madencilik, termal ve deniz turizmi gelişmiş bir vilayettir. Balıkesir, Türkiye'nin ekonomik açıdan gelişmiş illerinden biri olup doğal, arkeolojik, tarihi ve kültürel güzellikleriyle dikkat çekmektedir. Manyas Gölü ve Kuş Cenneti, Kaz Dağları, Marmara, Avşa, Cunda Adaları, Gönen Kaplıcaları ülke genelinde tanınmaktadır. İstanbul-İzmir otoyolunun il içinden geçmesi, Çanakkale Boğazı Köprüsünün tamamlanması ve bağlantı yollarının yapılmasıyla Balıkesir'in ekonomik cazibesinin artması beklenmektedir. İli cazip hale getiren diğer bir unsur ise Balıkesir ve Edremit havaalanları, Bandırma Limanı ve tren yolunun ulaşım ve lojistiği kolaylaştırmasıdır. Balıkesir ve Bandırma Onyediy Eylül isimlerinde iki üniversitede toplam 52.000 öğrenci eğitim görmektedir.

Balıkesir Valiliği İl Milli eğitim Müdürlüğünden alınan bilgilere göre 2020 yılında ile bağlı 20 ilçede toplam 711 devlet okulunda 12100 öğretmen görev yapmakta ve 147.000 öğrenciye eğitim verilmektedir. Balıkesir Valiliği, ilin eğitim kalitesini yükseltmek ve ülke sıralamasında önlerde yer alması için BENGİ (Balıkesir Eğitimde Niteliği Geliştirme ve İzleme Projesi) ve BİGEP (Başarıyı İzleme ve Geliştirme Projesi) Projelerini uygulamaya koydu. Proje resmi, özel ve sivil tüm inisiyatifleri bir araya getirerek, sistemli, koordinasyon içerisinde çeşitli etkinlikler yapmak, eğitimde gelinen

noktayı ölçmek, ilde eğitim konusunda sinerji oluşturulmasını ve sonuçta öğrencilerin akademik, sportif ve sanat dallarında daha iyi eğitim-öğretim görmesini hedeflemektedir.

3.1.2. Amaç ve Kapsam

Bu araştırmada, öğretmenler tarafından algılanan babacan liderlik davranışlarının etkilerine odaklanılmaktadır. Bu çerçevede, babacan liderlik algısının öğretmenlerin farklı tutum ve davranışları üzerindeki etkileri belirlenmeye çalışılmaktadır. Araştırmanın amacı, Balıkesir ilinde farklı okullarda görev yapan öğretmenlerin algıladığı babacan liderliğin iş tatmini, lider-üye etkileşimi, duygusal bağlılık, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerinde nasıl bir etki yarattığını tespit etmektir.

Araştırma, Balıkesir ilinde görev yapan öğretmenlerin babacan liderlik algısının derecesini belirlemeye ve sonuçlarını ortaya çıkarmaya yönelik olarak gerçekleştirilmektedir. Dolayısıyla araştırmanın kapsamı içerisinde yalnızca belirtilen ilde farklı okullarda görev yapmakta olan öğretmenler bulunmaktadır.

3.1.3. Ana Kütle ve Örneklem

Araştırma, Balıkesir ilindeki öğretmenler üzerine gerçekleştirilmektedir. Dolayısıyla, araştırmanın ana kütlesi Balıkesir İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı ve il merkezindeki ve ilçelerindeki tüm okullarda görev yapmakta olan öğretmenlerden oluşmaktadır. Balıkesir İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden alınan bilgilere göre araştırmanın gerçekleştirildiği Nisan-Mayıs 2020 döneminde il genelinde 711 devlet okulunda 12100 öğretmen görev yapmaktadır. Dolayısıyla, araştırmanın ana kütlesi 12100 öğretmenden oluşmaktadır.

Ana kütleyle tam olarak ulaşmanın pratik imkânsızlığı nedeniyle örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Araştırmacılar, %5'lik bir hata payı ile 12100 kişilik bir ana kütleyle temsil edebilecek en küçük örneklem büyüklüğünün 375 kişi olduğunu belirtmektedir (Altunışık vd., 2005, s. 127; Sekaran ve Bougie, 2016, s. 264).

Araştırma kapsamında hazırlanan anket formu, Balıkesir il ve ilçelerindeki tüm devlet okullarına dağıtılarak öğretmenin katılımı hedeflenmiştir. Bununla birlikte, covid-19 salgın hastalığı süreci nedeniyle yüz yüze anket uygulama imkanı olmamıştır. Bu sebeple, Balıkesir Valilik makamından devlet okullarında görev yapması

öğretmenlerin anket katılımlarının sağlanması için izin alınmıştır. Anket formu online olarak hazırlanmış, anket formuna ilişkin katılım linki İl Milli Eğitim Müdürlüğünce öğretmenlerin e-posta adreslerine gönderilmiştir. Araştırmaya toplamda 1886 öğretmen katılım gerçekleştirmiş ve anket formunu doldurmuştur. Verilerin incelenmesi sonucunda 42 anketin uç değere sahip olduğu belirlenmiş ve bu anketler analiz dışında bırakılmıştır. Sonuç olarak analizlerde 1844 anket kullanılmış ve araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır.

3.1.4. Hipotezler ve Model

Babacan liderlerin hayırsever davranışları ile çalışanların farklı tutumları arasında pozitif ilişki bulunduğunu belirleyen çok sayıda araştırma bulunmaktadır (Erben ve Güneşer, 2007; Cheng vd., 2004; Chen ve Kao, 2009; Pellegrini vd., 2010; Bedi, 2020). Örtük liderlik teorisi, bu ilişkiyi açıklamada ve çalışanların farklı algı ve tutumlarını anlama konusunda önemli bir fikir vermektedir. Örtük liderlik teorisine göre, bireyler liderlerin genel olarak nasıl davrandığı ve kendilerinden ne beklediği konusunda farklı inançlara sahiptir. Yöneticinin algılanış şekli ile liderlik modeli arasındaki uyum ne kadar iyi olursa, bu kişinin çalışanın ideal lideri olarak görülme olasılığı o kadar artmaktadır (Den Hartog vd., 1999; House vd., 2002). Ayrıca, bu algı, bireyin kültürel geçmişinden güçlü bir şekilde etkilenmektedir. Dolayısıyla, liderler için beklenen özellikler veya modeller de kültürlere göre büyük farklılıklar gösterebilmektedir. Bu çerçevede, kolektivist kültürlerde çalışanlar, yöneticilerinden kişisel sorunları hakkında endişe duymalarını ve iş konularında onları desteklemelerini beklemektedir. Aksi durumda çalışanlar, yöneticilerini etkisiz olarak değerlendirmektedir (Kozan, 1993).

Paşa vd. (2001) tarafından gerçekleştirilen çalışma, astlarını önemseyen ve destekleyen “babacan ve düşünceli” liderlerin Türk çalışanları tarafından daha fazla tercih edildiğini ve bu liderlerin daha fazla saygıyı hak ettiği tespit etmiştir. Pellegrini ve Scandura (2006) ise babacan yöneticiler ve astlar arasında duygusal bir bağ olduğunu belirlemiştir. Liderlerin çalışanlara karşı duyduğu yüksek ilgi, astların zihninde karşılıklılık yaratmaktadır. Bu karşılıklılık da, çalışanın yöneticisine, işine ve örgütüne karşı tutum ve davranışlarını güçlendirmektedir. Diğer bir ifadeyle, yöneticinin babacan liderlik davranışları çalışanın iş tatmini, lider-üye etkileşimi, duygusal bağlılık, iş performansı üzerinde olumlu etki yaratırken, işten ayrılma niyetini azaltmaktadır. Teori

ve daha önceki çalışmalar kapsamında araştırmada aşağıdaki hipotezler test edilmektedir.

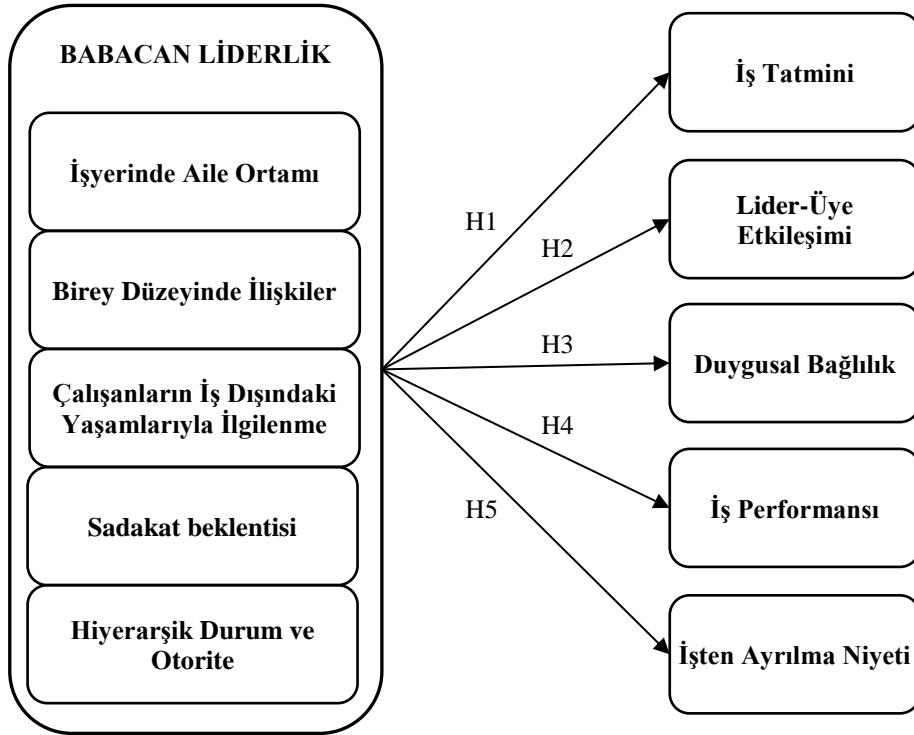
- **H1: Öğretmenlerin algıladığı babacan liderlik arttıkça iş tatmini yükselmektedir.**
 - H1a: Liderin işyerinde aile ortamı kurması arttıkça iş tatmini yükselmektedir.
 - H1b: Liderin birey düzeyindeki ilişkileri arttıkça iş tatmini yükselmektedir.
 - H1c: Liderin çalışanların iş dışındaki yaşamlarıyla ilgilenme arttıkça iş tatmini yükselmektedir.
 - H1d: Liderin sadakat beklentisi arttıkça iş tatmini yükselmektedir.
 - H1e: Liderin hiyerarşik durum ve otoritesi arttıkça iş tatmini yükselmektedir.
- **H2: Öğretmenlerin algıladığı babacan liderlik arttıkça lider-üye etkileşimi yükselmektedir.**
 - H2a: Liderin işyerinde aile ortamı kurması arttıkça lider-üye etkileşimi yükselmektedir.
 - H2b: Liderin birey düzeyindeki ilişkileri arttıkça lider-üye etkileşimi yükselmektedir.
 - H2c: Liderin çalışanların iş dışındaki yaşamlarıyla ilgilenme arttıkça lider-üye etkileşimi yükselmektedir.
 - H2d: Liderin sadakat beklentisi arttıkça lider-üye etkileşimi yükselmektedir.
 - H2e: Liderin hiyerarşik durum ve otoritesi arttıkça lider-üye etkileşimi yükselmektedir.
- **H3: Öğretmenlerin algıladığı babacan liderlik arttıkça duygusal bağlılık yükselmektedir.**
 - H3a: Liderin işyerinde aile ortamı kurması arttıkça duygusal bağlılık yükselmektedir.
 - H3b: Liderin birey düzeyindeki ilişkileri arttıkça duygusal bağlılık yükselmektedir.
 - H3c: Liderin çalışanların iş dışındaki yaşamlarıyla ilgilenme duygusal bağlılık yükselmektedir.
 - H3d: Liderin sadakat beklentisi arttıkça duygusal bağlılık yükselmektedir.
 - H3e: Liderin hiyerarşik durum ve otoritesi arttıkça duygusal bağlılık yükselmektedir.
- **H4: Öğretmenlerin algıladığı babacan liderlik arttıkça iş performansı yükselmektedir.**
 - H4a: Liderin işyerinde aile ortamı kurması arttıkça iş performansı yükselmektedir.
 - H4b: Liderin birey düzeyindeki ilişkileri arttıkça iş performansı yükselmektedir.
 - H4c: Liderin çalışanların iş dışındaki yaşamlarıyla ilgilenme iş performansı yükselmektedir.
 - H4d: Liderin sadakat beklentisi arttıkça iş performansı yükselmektedir.
 - H4e: Liderin hiyerarşik durum ve otoritesi arttıkça iş performansı yükselmektedir.
- **H5: Öğretmenlerin algıladığı babacan liderlik arttıkça işten ayrılma niyeti**

düşmektedir.

- H5a: Liderin işyerinde aile ortamı kurması arttıkça işten ayrılma niyeti düşmektedir.
- H5b: Liderin birey düzeyindeki ilişkileri arttıkça işten ayrılma niyeti düşmektedir.
- H5c: Liderin çalışanların iş dışındaki yaşamlarıyla ilgilenme işten ayrılma niyeti düşmektedir.
- H5d: Liderin sadakat beklentisi arttıkça işten ayrılma niyeti düşmektedir.
- H5e: Liderin hiyerarşik durum ve otoritesi arttıkça işten ayrılma niyeti düşmektedir.

Araştırmada test edilecek ilişkilerin ve bu kapsamda tüm hipotezlerinin toplu olarak gösterildiği çalışma modeli Şekil 10'daki gibidir.

Şekil 10. Hipotezler ve Araştırma Modeli



Araştırma modeli ile araştırılan ilişkilere yönelik bilgi sunulmaktadır. Buna göre ilk hipotez ile babacan liderlik ve alt boyutlarının iş tatminine, ikinci hipotez ile lider-üye etkileşimine, üçüncü hipotez ile duygusal bağlılığa, dördüncü hipotez ile iş performansına ve beşinci hipotez ile işten ayrılma niyetine etkisi test edilmektedir.

3.2. Araştırma Yöntemi

Bu başlık altında ilk olarak veri toplama yöntemine, daha sonra ise veri toplama araçlarına ve analiz yöntemine değinilmektedir.

3.2.1. Veri Toplama Yöntemi

Balıkesir ilinde görev yapan öğretmenlerden sağlanan veriler, amaca uygun şekilde hazırlanan anket formu ile elde edilmiştir. İnternet ortamında hazırlanan anket formuna öğretmenler online olarak katılım sağlamıştır.

Anket formunda üç bölüm yer almaktadır. Birinci bölümde araştırmaya katılım gerçekleştiren öğretmenlerin farklı demografik özelliklerini belirlemek için hazırlanan sorular bulunmaktadır. İkinci bölüm içerisinde, öğretmenlerin yöneticilerinde algıladığı babacan liderliğin derecesini belirlemek için kullanılan ifadeler yer verilmiştir. Üçüncü bölüm ise, öğretmenlerin iş tatmini, lider-üye etkileşimi, duygusal bağlılık, iş performansı ve işten ayrılma niyeti derecelerini belirlemeye yönelik ifadelerden oluşmaktadır.

3.2.2. Veri Toplama Araçları

Amaca uygun olarak araştırmada, babacan liderlik, iş tatmini, lider-üye etkileşimi, duygusal bağlılık, iş performansı ve işten ayrılma niyeti ölçekleri kullanılmıştır. Tüm ölçekler, 5'li likert şeklinde derecelendirilmektedir (**1 = kesinlikle katılmıyorum, 2 = katılmıyorum, 3 = biraz katılıyorum, 4 = katılıyorum, 5 = tamamen katılıyorum**).

3.2.3. Babacan Liderlik Ölçeği

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yöneticilerinden algıladıkları babacan liderlik davranışlarının seviyesini tespit edebilmek amacıyla Aycan (2006) tarafından geliştirilmiş olan ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçesi, Aksoy (2008) çalışmasındaki haliyle kullanılmıştır. Ölçek içerisinde toplamda 21 ifade yer almakta ve bu 21 ifade beş boyutun ölçümünde kullanılmaktadır. Bu kapsamda 5 ifade “işyerinde aile ortamı”, 4 ifade “birey düzeyinde ilişkiler”, 4 ifade “çalışanların iş dışındaki yaşamlarıyla ilgilenme”, 3 ifade “sadakat beklentisi” ve 5 ifade “hiyerarşik durum ve otorite” boyutlarının seviyesini belirlemektedir. Ölçek içerisinde ters kodlanmış bir ifade yoktur. Alınan yüksek puanlar öğretmenlerin yöneticilerinden algıladığı babacan liderlik davranışlarının yüksek olduğu anlamına gelmektedir.

3.2.3.1. İş Tatmini Ölçeği

Öğretmenlerin işlerinden hangi seviyede tatmin olduklarını belirlemek için Hackman ve Oldham (1975) tarafından geliştirilmiş olan iş tatmini ölçeğinden

yararlanılmıştır. Ölçeğin Türkçesi Şeşen (2010) çalışmasındaki haliyle kullanılmıştır. İş tatmini ölçeği tek boyuttan ve toplam 5 ifadeden meydana gelmektedir. Ölçeğin kullanım amacı katılımcıların genel iş tatmini seviyelerini tespit etmektir. Ölçek içerisinde ters kodlanmış bir ifade yoktur. Alınan yüksek puanlar öğretmenlerin genel iş tatmini seviyelerinin yüksek olduğu anlamına gelmektedir.

3.2.3.2. Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği

Öğretmenlerin liderleriyle aralarındaki etkileşimin seviyesi Scandura ve Graen (1984) tarafından geliştirilen lider-üye etkileşimi ölçeğiyle gerçekleştirilmiştir. Ölçeğin Türkçesi Karcıoğlu ve Kahya (2011) ile Özutku vd. (2008) çalışmalarındaki haliyle kullanılmıştır. Lider-üye etkileşimi ölçeği içerisinde 7 ifade bulunmakta ve tek boyuttan oluşmaktadır. Ölçek genel olarak lider-üye etkileşimi seviyesini belirlemek için kullanılmaktadır. Ölçek içerisinde ters kodlanmış bir ifade yoktur. Alınan yüksek puanlar öğretmenlerin lider-üye etkileşimi seviyelerinin yüksek olduğu anlamına gelmektedir.

3.2.3.3. Duygusal Bağlılık Ölçeği

Öğretmenlerin kurumlarına karşı hissettikleri duygusal bağlılığın seviyesini belirlemek için Allen ve Meyer (1990) tarafından oluşturulan ve daha sonra Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından düzenlenen ölçek kullanılmıştır. Ölçek, 18 ifadeden oluşan örgütsel bağlılık ölçeğinin üç alt boyutundan biridir. Bu kapsamda duygusal bağlılık ölçeği içerisinde 6 ifade yer almaktadır. Ölçeğin Türkçesi Wasti (2000) çalışmasındaki haliyle kullanılmıştır. Ölçek genel olarak duygusal bağlılık seviyesini belirlemek için kullanılmaktadır. Ölçek içerisinde bir ifade ters kodlanarak kullanılmaktadır. Alınan yüksek puanlar öğretmenlerin duygusal bağlılık seviyelerinin yüksek olduğu anlamına gelmektedir.

3.2.3.4. İş Performansı Ölçeği

Öğretmenlerin kendi iş performanslarına ilişkin algının seviyesi Kirkman ve Rosen (1999) tarafından ölçek ile belirlenmeye çalışılmıştır. Ölçeğin Türkçesi Çöl, (2008) çalışmasındaki haliyle kullanılmıştır. Algılanan iş performansı ölçeği içerisinde 4 ifade bulunmaktadır ve ölçek tek boyuttur. Ölçek, bir çalışanın kendi performansına ilişkin algısını ölçmek için kullanılmaktadır. Ölçek içerisinde ters kodlanmış bir ifade

yoktur. Alınan yüksek puanlar öğretmenlerin algıladığı iş performansı seviyesinin yüksek olduğu anlamına gelmektedir.

3.2.3.5. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği

Öğretmenlerin işten ayrılma niyetinin seviyesini belirlemek için Mobley vd. (1978) tarafından geliştirilmiş olan ölçekten faydalanılmıştır. Ölçeğin Türkçesi Örücü ve Özafşarlıoğlu (2013) çalışmasındaki haliyle kullanılmıştır. İşten ayrılma niyeti ölçeği içerisinde 3 ifade yer almaktadır ve ölçek tek boyuttur. Ölçek, bireyin işini bırakma isteğinin seviyesini tespit edebilmek amacıyla geliştirilmiştir. Ölçek içerisinde ters kodlanmış bir ifade yoktur. Alınan yüksek puanlar öğretmenlerin işten ayrılma niyeti seviyesinin yüksek olduğu anlamına gelmektedir.

3.3. Araştırmanın Bulguları

Araştırma kapsamında ilk olarak veri toplama araçlarının geçerlilik analizleri yapılmıştır. Bu amaçla yapısal geçerlilik için doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Ayrıca ölçeklerin ayrışım ve birleşim geçerliliği de test edilmiştir. Geçerlilik analizlerinin ardından güvenilirlik testleri yapılmıştır. Ölçeklere ilişkin güvenilirlik Cronbach alfa (α) ve birleşik güvenilirlik (CR) değerlerinin hesaplanması ile tespit edilmiştir.

Geçerliliği ve güvenilirliği sağlanan ölçeklerin ardından değişkenlerin tanımlayıcı değerleri hesaplanmıştır. Son olarak ise amaca uygun oluşturulan hipotezlere ilişkin testler gerçekleştirilmiştir. Analizler SPSS ve AMOS programları kullanılarak yapılmıştır.

Araştırmanın bulguları başlığı altında ise ilk olarak araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik bilgilerine yer verilmiştir. Daha sonra sırasıyla geçerlilik analizi bulgularına, güvenilirlik analizi bulgularına ve tanımlayıcı istatistiklere değinilmektedir. Son olarak ise araştırmada test edilen hipotez testleri ve bulguları incelenmektedir.

3.3.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özelliklerine göre (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, kurumda çalışma süresi) dağılımları Tablo 1'da verilmektedir.

Tablo 1. Örnekleme İlişkin Demografik Veriler

Değişken	Frekans	Yüzde
Cinsiyet		
Erkek	1078	%58,5
Kadın	766	%41,5
Medeni Durum		
Evli	1485	%80,5
Bekar	359	%19,5
Yaş (Ort=38,8)		
30 yaş ve altı	346	%18,8
31-40 yaş arası	816	%44,3
41-50 yaş arası	508	%27,5
51 yaş ve üstü	174	%9,4
Eğitim Durumu		
Önlisans	88	%4,8
Lisans	1595	%86,5
Lisansüstü	161	%8,7
Kurumda Çalışma Süresi		
1 yıldan az	184	%10,0
1-5 yıl arası	546	%29,6
6-10 yıl arası	434	%23,5
10 yıldan fazla	680	%36,9

Not: N=1844

Tablo 1'e göre araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğu erkektir (%59). Buna karşılık kadın katılımcıların oranı %41'dir. Yine araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğunun evli olduğu (%81) ve bekar öğretmenlerinin oranının %19 olduğu belirlenmiştir. Yaş dağılımına bakıldığında katılımcı öğretmenlerin %19'unun 30 yaş ve altı, %44'ünün 31-40 yaş arası, %28'inin 41-50 yaş arası ve %9'unun 51 yaş ve üzeri olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte yaş ortalaması 39 olarak hesaplanmıştır. Katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında çoğunluğun lisans mezunu olduğu görülmektedir (%86). Buna karşılık önlisans mezunlarının oranı %5 ve lisansüstü mezunlarının oranı %9'dur. Son olarak, katılımcıların %10'u 1 yıldan az, %30'u 1-5 yıl arası, %23'ü 6-10 yıl arası ve %37'si 10 yıldan fazla süredir kurumlarında görev yapmaktadır.

3.3.2. Geçerlilik Analizine İlişkin Bulgular

Araştırmada, daha önce farklı çalışmalarda kullanılmış ve geçerlilikleri ve güvenilirlikleri sağlanmış ölçeklerden faydalanılmıştır. Bu nedenle araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin yapısal geçerlilik testinde doğrulayıcı faktör analizi (DFA) tercih edilmiştir (Byrne, 2016, s. 70). Doğrulayıcı faktör analizi ile bir ölçek içindeki

ifadelerin ölçülmesi amaçlanan değişkenleri ne kadar doğru açıkladığı belirlenmeye çalışılmaktadır (Anderson ve Gerbing, 1988, s. 412). Bu kapsamda, babacan liderlik ölçeği içerisindeki ifadelerin dahil edildiği bir analiz ve sonuç değişkenlerinin (iş tatmini, lider-üye etkileşimi, duygusal bağlılık, iş performansı, işten ayrılma niyeti) dahil edildiği bir analiz olmak üzere iki farklı doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Diğer bir ifadeyle bağımsız ve bağımlı değişkenlere ayrı doğrulayıcı faktör analizleri uygulanmıştır.

Analizlerde öncelikle faktör yüklerine ilişkin t-değerlerine bakılmıştır. Araştırmacılara göre faktör yüklerinin 0,50 değerinin üstünde olması gerekmektedir. (Hair vd., 2014, s. 115). Bununla birlikte modelin geçerliliği çeşitli uyum iyiliği istatistiklerinin iyi uyum ve kabul edilebilir uyum içerisinde olmasına bağlıdır. Bu kapsamda; ki kare uyum testi (χ^2/sd), uyum iyiliği indeksi (GFI), düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi (AGFI), normlandırılmış uyum indeksi (NFI), Tucker-Lewis indeksi (TLI), karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) ve yaklaşık hataların ortalama karekökü (RMSEA) istatistikleri incelenmiştir. İyi uyum ve kabul edilebilir uyum için aralıklar Tablo 2’de gösterilmektedir.

Tablo 2. Uyum İyiliği Kriterleri

Uyum İstatistikleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2/sd	≤ 3	≤ 5
GFI	$\geq 0,900$	$\geq 0,850$
AGFI	$\geq 0,900$	$\geq 0,850$
NFI	$\geq 0,950$	$\geq 0,900$
TLI	$\geq 0,950$	$\geq 0,900$
CFI	$\geq 0,970$	$\geq 0,950$
RMSEA	$\leq 0,050$	$\leq 0,080$

Kaynak: (Hu ve Bentler, 1999, s. 10-11; Meydan ve Şeşen, 2011, s. 31-37; Byrne, 2016, s. 90-102; Kline, 2016, s. 265-280)

Tablo 2’ye göre doğrulayıcı faktör analizi ile ölçeklerin geçerli sayılabilmesi χ^2/sd değerinin 5’den az olmasına, GFI ve AGFI değerlerinin 0,850’den fazla olmasına, NFI ve TLI değerlerinin 0,900’dan fazla olmasına, CFI değerinin 0,950’den fazla olmasına ve RMSEA değerinin 0,080’den az olmasına bağlıdır (Hu ve Bentler, 1999, s. 10-11; Meydan ve Şeşen, 2011, s. 31-37; Byrne, 2016, s. 90-102; Kline, 2016, s. 265-280).

3.3.2.1. Bağımsız Değişkenler Doğrulayıcı Faktör Analizi

Araştırmanın amacı, babacan liderlik boyutlarının çalışanların tutum ve davranışları üzerindeki etkisini belirlemektir. Bu çerçevede, yapısal geçerlilik kapsamında öncelikle babacan liderliğin beş boyutunun birlikte dahil edildiği birince derece doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir.

Doğrulayıcı faktör analizi ile, birey düzeyinde ilişkiler boyutundaki bir ifadenin (çalışanlarıyla ilişkilerinde duygusal tepkiler gösterir; sevinç, üzüntü, kızgınlık gibi duygularını dışa vurur) ve çalışanların iş dışındaki yaşamlarıyla ilgilenme boyutundaki bir ifadenin (gerektiğinde, çalışanları adına, onaylarını almaksızın bir şeyler yapmaktan çekinmez) faktör yükü 0,50'nin altında tespit edilmiştir. Dolayısıyla faktör yapısını ve uyum iyiliği değerlerini olumsuz şekilde etkileyen bu iki ifade analiz dışında bırakılarak doğrulayıcı faktör analizi tekrardan yapılmıştır (Brown, 2006, s. 118; Hair vd., 2014, s. 115). Bununla birlikte düzeltmeler kapsamında bazı ifadeler arasında kovaryans atanmış ve modifikasyonlar yapılmıştır. Tüm iyileştirmeler sonucunda babacan liderlik ölçeği için elde edilen doğrulayıcı faktör analizi bulguları Tablo 3'de sunulmaktadır.

Tablo 3. Bağımsız Değişkenler DFA Bulguları

İfadeler	Stand. Edilmemiş Faktör Yükü	Stand. Edilmiş Faktör Yükü	Standart Hata	t-değeri (CR)
Babacan Liderlik (İşyerinde Aile Ortamı)				
1. BL-İAO1	1,000	0,895	-	-
2. BL-İAO2	0,946	0,845	0,015	61,342
3. BL-İAO3	1,052	0,932	0,014	72,723
4. BL-İAO4	1,037	0,927	0,016	63,442
5. BL-İAO5	0,982	0,883	0,017	56,311
Babacan Liderlik (Birey Düzeyinde İlişkiler)				
6. BL-BDİ1	1,000	0,932	-	-
7. BL-BDİ2	0,990	0,903	0,015	64,515
9. BL-BDİ4	0,933	0,897	0,015	63,276
Babacan Liderlik (Çalışanların İş Dışı Yaşamlarıyla İlgilenme)				
11. BL-ÇİDYİ2	1,000	0,873	-	-
12. BL-ÇİDYİ3	0,931	0,830	0,022	43,031
13. BL-ÇİDYİ4	0,923	0,772	0,024	38,761
Babacan Liderlik (Sadakat Beklentisi)				
14. BL-SB1	1,000	0,895	-	-
15. BL-SB2	0,699	0,611	0,030	23,159
16. BL-SB3	0,819	0,729	0,030	27,306
Babacan Liderlik (Hiyerarşik Durum ve Otorite)				
17. BL-HDO1	1,000	0,766	-	-
18. BL-HDO2	0,912	0,673	0,035	25,839

İfadeler	Stand. Edilmemiş Faktör Yüğü	Stand. Edilmiş Faktör Yüğü	Standart Hata	t-değeri (CR)
19. BL-HDO3	0,825	0,591	0,033	24,765
20. BL-HDO4	0,869	0,679	0,030	28,866
21. BL-HDO5	1,152	0,866	0,033	34,845

Not: *p<0,05; **p<0,01; N=1844

Tablo 3’deki analiz sonuçları incelendiğinde, tüm faktör yüklerinin alt değer olan 0,50’nin daha üstünde olduğu ve t-değerlerinin alt değer olan 1,96’nın daha üstünde olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla tüm faktör yükleri 0,01 anlamlılık düzeyinde geçerlidir (Hair vd., 2014, s. 115). Modele ilişkin sağlanan uyum iyiliği istatistikleri Tablo 4’de verilmektedir.

Tablo 4. Bağımsız Değişkenler Uyum İyiliği Değerleri

Uyum Değerleri	χ^2/sd	GFI	AGFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA
Kabul Değeri	≤ 5	$\geq 0,850$	$\geq 0,850$	$\geq 0,900$	$\geq 0,900$	$\geq 0,950$	$\leq 0,080$
Model Değeri	4,817	0,963	0,947	0,978	0,977	0,982	0,046

Tablo 4’deki değerlere bakıldığında, modeldeki χ^2/sd , GFI, AGFI, NFI, TLI, CFI ve RMSEA kriterlerine ilişkin değerlerin kabul edilebilirlik şartını sağladığı belirlenmiştir. Dolayısıyla 5 boyutlu babacan liderlik ölçeğine ilişkin yapısal geçerlilik sağlanmıştır.

3.3.2.2. Bağımlı Değişkenler Doğrulatoryı Faktör Analizi

Yapısal geçerlilik kapsamında ikinci olarak, araştırmmanın bağımlı değişkenleri olan iş tatmini, lider-üye etkileşimi, duygusal bağlılık, iş performansı ve işten ayrılma niyetinin birlikte dahil edildiği birince derece doğrulatoryı faktör analizi gerçekleştirilmiştir.

Doğrulatoryı faktör analizi ile, lider-üye etkileşimi ölçeğindeki bir ifadenin (yöneticime karşı konumumu genellikle biliyorum) ve duygusal bağlılık ölçeğindeki bir ifadenin (bu kurumda kendimi “ailenin parçası” gibi hissetmiyorum) faktör yükü 0,50’nin altında belirlenmiştir. Bu kapsamda, faktör yapısını ve uyum iyiliği değerlerini olumsuz şekilde etkileyen bu iki ifade analiz dışında bırakılarak doğrulatoryı faktör analizi tekrardan yapılmıştır (Brown, 2006, s. 118; Hair vd., 2014, s. 115). Bununla birlikte düzeltmeler kapsamında bazı ifadeler arasında kovaryans atanmış ve modifikasyonlar yapılmıştır. Tüm iyileştirmeler sonucunda bağımlı değişkenlerin

birlikte dahil edildiği doğrulayıcı faktör analizi için elde edilen bulgular Tablo 5’de verilmektedir.

Tablo 5. Bağımlı Değişkenler DFA Bulguları

İfadeler	Stand. Edilmemiş Faktör Yüğü	Stand. Edilmiş Faktör Yüğü	Standart Hata	t-değeri (CR)
<i>İş Tatmini</i>				
1. İŞTAT1	1,000	0,553	-	-
2. İŞTAT2	1,372	0,912	0,050	27,654
3. İŞTAT3	1,437	0,958	0,053	27,067
4. İŞTAT4	1,371	0,887	0,052	26,214
5. İŞTAT5	1,310	0,814	0,053	24,743
<i>Lider-Üye Etkileşimi</i>				
7. LİDÜYE2	1,000	0,884	-	-
8. LİDÜYE3	0,969	0,909	0,017	57,771
9. LİDÜYE4	1,043	0,906	0,018	59,563
10. LİDÜYE5	1,046	0,830	0,022	47,886
11. LİDÜYE6	1,041	0,909	0,018	59,235
12. LİDÜYE7	1,041	0,899	0,018	57,571
<i>Duygusal Bağlılık</i>				
13. DUYBAĞ1	1,000	0,821	-	-
14. DUYBAĞ2	0,970	0,902	0,020	49,571
15. DUYBAĞ3	1,111	0,960	0,020	55,637
16. DUYBAĞ4	1,108	0,944	0,021	53,808
17. DUYBAĞ6	1,008	0,844	0,022	44,796
<i>İş Performansı</i>				
18. İŞPERF1	1,000	0,884	-	-
19. İŞPERF2	1,035	0,930	0,019	53,702
20. İŞPERF3	1,047	0,916	0,019	54,365
21. İŞPERF4	1,014	0,884	0,021	48,874
<i>İşten Ayrılma Niyeti</i>				
22. İŞAYRIL1	1,000	0,871	-	-
23. İŞAYRIL2	1,007	0,931	0,018	57,348
24. İŞAYRIL3	1,035	0,898	0,019	53,970

Not: *p<0,05; **p<0,01; N=1844

Tablo 5’de yer alan analiz sonuçlarına göre, tüm faktör yüklerinin alt değer olan 0,50’nin daha üstünde olduğu ve t-değerlerinin alt değer olan 1,96’nın daha üstünde olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla tüm faktör yükleri 0,01 anlamlılık düzeyinde geçerlidir (Hair vd., 2014, s. 115). Modele ilişkin sağlanan uyum iyiliği istatistikleri Tablo 6’de verilmektedir.

Tablo 6. Bağımlı Değişkenler Uyum İyiliği Değerleri

Uyum Değerleri	χ^2/sd	GFI	AGFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA
Kabul Değeri	≤ 5	$\geq 0,850$	$\geq 0,850$	$\geq 0,900$	$\geq 0,900$	$\geq 0,950$	$\leq 0,080$
Model Değeri	4,803	0,953	0,937	0,978	0,979	0,983	0,045

Tablo 6'ya göre, modeldeki χ^2/sd , GFI, AGFI, NFI, TLI, CFI ve RMSEA kriterlerine ilişkin değerler kabul edilebilirlik şartını sağlamaktadır. Dolayısıyla iş tatmini, lider-üye etkileşimi, duygusal bağlılık, iş performansı ve işten ayrılma niyeti ölçeklerine ilişkin tek boyutlu yapısal geçerlilik sağlanmıştır.

3.3.2.3. Ayrışım ve Birleşim Geçerlilik Analizi

Araştırmada, yapısal geçerliliği sağlanan ölçeklerin ayrıca ayrışım ve birleşim geçerlilikleri de test edilmiştir. Ayrışım ve birleşim geçerliliği araştırmada kullanılan ifadelerin içinde buldukları faktörleri temsil edip etmediğini belirlemek için kullanılmaktadır. Bu çerçevede, ayrışım geçerliliği, araştırmada kullanılan ölçeklerin farklı kavramları ölçüp ölçmediğini, birleşim geçerliliği ise, aynı ölçek içerisinde yer alan ifadelerin ne derece ilişkili olduklarını test etmektedir (Hair vd., 2014, s. 124).

Bu iki tür geçerliliği belirlemek için değişkenlerin birleşik güvenilirlik değerleri (CR), açıklanan ortalama varyans (AVE) değerleri ve değişkenler arası korelasyonlar hesaplanmaktadır. AVE değeri, her bir gizil değişkenin gözlenen değişkenlerde açıkladığı toplam varyans değerini göstermektedir. CR değeri ise, cronbach alfa değerine benzemektedir ve gizil değişkene yüklenen gözlenen değişkenlerin içsel güvenilirliğini göstermektedir (Fornell ve Larcker, 1981, s. 45; Hair vd., 2014, s. 605). Araştırma kapsamında kullanılan AVE değerleri, CR değerleri ve değişkenler arası korelasyonlar Tablo 7'de sunulmuştur.

Tablo 7. Ayrışım ve Birleşim Geçerliliği Bulguları

Değişken	AVE	CR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.İşAileOr	0,804	0,953	0,897 ^a									
2.BirDüzİliş	0,829	0,936	0,777**	0,911 ^a								
3.İşDışYaş	0,680	0,864	0,732**	0,739**	0,825 ^a							
4.SadBek	0,568	0,794	0,532**	0,527**	0,588**	0,754 ^a						
5.HiyDurOto	0,522	0,843	0,629**	0,610**	0,610**	0,597**	0,723 ^a					
6.İşTat	0,712	0,923	0,508**	0,477**	0,493**	0,471**	0,484**	0,844 ^a				
7.LidÜye	0,792	0,958	0,776**	0,781**	0,732**	0,571**	0,631**	0,586**	0,890 ^a			
8.DuyBağ	0,803	0,953	0,643**	0,616**	0,613**	0,516**	0,543**	0,681**	0,711**	0,896 ^a		
9.İşPerf	0,816	0,947	0,471**	0,437**	0,442**	0,387**	0,458**	0,644**	0,560**	0,580**	0,903 ^a	
10.İştAyr	0,811	0,928	-0,476**	-0,408**	-0,420**	-0,375**	-0,374**	-0,670**	-0,529**	-0,576**	-0,600**	0,900 ^a

Not: *p<0,05; **p<0,01; N=1844; İşAileOr=İşyerinde Aile Ortamı, BirDüzİliş=Birey Düzeyinde İlişkiler, İşDışYaş=Çalışanların İş Dışındaki Yaşamlarıyla İlgilenme, SadBek=Sadakat Beklentisi, HiyDurOto=Hiyerarşik Durum ve Otorite, İşTat=İş Tatmini, LidÜye=Lider-Üye Etkileşimi, DuyBağ=Duygusal Bağlılık, İşPerf=İş Performansı, İştAyr=İşten Ayrılma Niyeti

AVE=Açıklanan Ortalama Varyans, CR=Birleşik Güvenilirlik

Not: Köşegen değerler (a), açıklanan ortalama varyansın (AVE) karekök değerleridir.

Birleşim geçerliliği tüm değişkenleri için AVE değerinin 0,50'nin üzerinde olması ve CR değerinin 0,70'in üzerinde olması ile sağlanmaktadır (Fornell ve Larcker, 1981, s. 45-46; Hair vd., 2014, s. 605). Tablo 7'ye göre hesaplamalar sonucunda değişkenlere ilişkin tüm AVE değerleri 0,50'nin üzerinde ve CR değerleri 0,70'in üzerindedir. Dolayısıyla, araştırmada kullanılan değişkenlerin birleşim geçerliliği şartlarının sağladığı belirlenmiştir.

Ayrışım geçerliliği ise, bir değişkenin AVE karekök değerinin, o değişkenin diğer değişkenlerle korelasyonundan büyük olduğunda sağlanmaktadır (Fornell ve Larcker, 1981, s. 45-46; Hair vd., 2014, s. 605). Tablo 7'ye bakıldığında, bir değişkenin AVE karekök değeri, o değişken ile diğer değişkenler arası korelasyondan daha büyüktür. Dolayısıyla, araştırmada kullanılan değişkenlerin ayrışım geçerliliği şartlarının da sağladığı belirlenmiştir.

3.3.3. Güvenilirlik Analizine İlişkin Bulgular

Geçerliliği sağlanan ölçeklerin daha sonradan güvenilirliklerine ilişkin testler gerçekleştirilmiştir. Ölçeklerin güvenilirlikleri ölçeklere ve ölçek alt boyutlarına ilişkin hesaplanan Cronbach alfa (α) ile test edilmektedir. Cronbach alfa ölçümünün hatasızlığına ilişkin bir değerdir (Ercan ve Kan, 2004, s. 212). Bir ölçeğin güvenilir sayılabilmesi için cronbach alfa değerinin 0,70 veya daha fazla olması beklenmektedir (Nunnally ve Bernstein, 1994, s. 265; Morgan vd., 2011, s. 135; Kline, 2016, s. 92). Araştırmada

Cronbach alfa değeriyle birlikte güvenilirlik için diğer bir değer olan birleşik güvenilirlik (CR) değeri de hesaplanmıştır (Tablo 7). Analizler sonucu elde edilen Cronbach alfa ve birleşik güvenilirlik değerleri Tablo 8’de sunulmuştur.

Tablo 8. Güvenilirlik Değerleri

Ölçek	İfade Sayısı	Cronbach alfa (α)
Babacan Liderlik	19	0,944
İşyerinde Aile Ortamı	5	0,955
Birey Düzeyinde İlişkiler	3	0,936
Çalışanların İş Dışı Yaşamlarıyla İlgilenme	3	0,864
Sadakat Beklentisi	3	0,932
Hiyerarşik Durum ve Otorite	5	0,855
İş Tatmini	5	0,909
Lider-ye Etkileşimi	6	0,956
Duygusal Bağlılık	5	0,950
İş Performansı	4	0,943
İşten Ayrılma Niyeti	3	0,926

Tablo 8’e bakıldığında tüm ölçekler ve alt boyutlar için cronbach alfa değerlerinin 0,70 ve daha üstünde hesaplandığı görülmektedir. Elde edilen bulgu araştırmada veri toplamak için kullanılan bütün ölçeklerin güvenilirlik şartını sağladığı anlamına gelmektedir (Nunnally ve Bernstein, 1994, s. 265; Morgan vd., 2011, s. 135; Kline, 2016, s. 92).

3.3.4. Betimleyici İstatistiklere İlişkin Bulgular

Araştırma hipotezlerini test etmeden önce, tüm değişkenlerin betimleyici istatistikleri değerlendirilmektedir. Betimleyici istatistiklerin hesaplanması ile amaç, araştırma kapsamında değerlendirilen verinin zet istatistiklerinin ortaya konulmasıdır (Tabachnick ve Fidell, 2013, s. 7-8).

3.3.4.1. Babacan Liderlik Betimleyici İstatistikler

Babacan liderliğe ve alt boyutlarına ilişkin elde edilen ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 9’da verilmektedir.

Tablo 9. Babacan Liderlik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Değişkenler	Ort.	St. S.
BABACAN LİDERLİK (GENEL)	3,672	0,854
Babacan Liderlik (İşyerinde Aile Ortamı)	3,786	1,160
1. çalışanlarına karşı bir aile büyüğü (baba/anne veya ağabey/abla) gibi davranır.	3,821	1,250
2. çalışanlarına bir aile büyüğü gibi öğüt verir.	3,624	1,252
3. işyerinde aile ortamı yaratmaya önem verir.	3,853	1,262
4. bir ebeveynin çocuğundan sorumlu olması gibi, her çalışanından kendini sorumlu hisseder.	3,830	1,252
5. çalışanlarını dışarıdan gelen eleştirilere karşı korur.	3,857	1,243
Babacan Liderlik (Birey Düzeyinde İlişkiler)	3,697	1,228
6. çalışanlarıyla bire bir ilişki kurmak onun için çok önemlidir.	3,907	1,242
7. çalışanlarını yakından (örn., kişisel sorunlar, aile yaşantısı vs.) tanımaya önem verir.	3,696	1,269
9. çalışanlarının gelişimini yakından takip eder.	3,784	1,205
Babacan Liderlik (Çalışanların İş Dışı Yaşamlarıyla İlgilenme)	3,622	1,130
11. ihtiyaçları olduğu zaman, çalışanlarına iş dışı konularda (örn., ev kurma, çocuk okutma sağlık vs.) yardım etmeye hazırdır.	3,704	1,253
12. çalışanlarının özel günlerine (örn., nikah, cenaze, mezuniyet vs.) katılır.	3,954	1,227
13. çalışanlardan birinin özel hayatında yaşadığı problemlerde (örn; eşlerarası problemlerde) arabuluculuk yapmaya hazırdır.	3,286	1,309
Babacan Liderlik (Sadakat Beklentisi)	3,294	1,091
14. çalışanlarına gösterdiği ilgi ve alakaya karşılık, onlardan bağlılık ve sadakat bekler.	3,550	1,219
15. çalışanlarıyla ilgili kararlar alırken (örn., terfi, işten çıkartma), performans en önemli kriter değildir.	3,187	1,248
16. çalışanlarında sadakate, performansla verdiğiinden daha fazla önem verir.	3,267	1,226
Babacan Liderlik (Hiyerarşik Durum ve Otorite)	3,660	0,921
17. çalışanlarına karşı tatlı-serttir.	3,603	1,087
18. çalışanları için neyin en iyi olduğunu bildiğine inanır.	3,468	1,129
19. işle kendisi ilgili konularda çalışanlarının fikrini sorar, ama son kararı verir.	3,625	1,161
20. işle ilgili her konunun kontrolü altında ve bilgisi dahilinde olmasını ister.	3,924	1,065
21. çalışanlarıyla yakın ilişki kurmasına rağmen aradaki mesafeyi de korur.	3,824	1,110

Not: N=1844; Ort=Ortalama, St.S.=Standart sapma

Tablo 9'a göre öğretmenlerin yöneticilerinden genel olarak algıladığı babacan liderlik davranışları yüksek seviyededir (Ort=3,672). Bununla birlikte, öğretmenler, işyerinde aile ortamı kurma (Ort=3,786), birey düzeyinde ilişkiler geliştirme (Ort=3,697), çalışanların iş dışı yaşamlarıyla ilgilenme (Ort=3,622) ve hiyerarşiye ve otoriteye sahip olma (Ort=3,660) davranışlarını yüksek seviyede algılamaktadır. Yöneticinin sadakat beklentisi ise öğretmenler tarafından orta seviye algılanmıştır (Ort=3,294). Dolayısıyla, genel olarak öğretmenlerin, müdürlerinin davranışlarında yüksek derece babacan liderlik algıladıkları söylenebilmektedir. Yine öğretmenlerin

yöneticilerden en yüksek seviyede algıladıkları babacan liderlik davranışlarının işyerinde aile ortamı oluşturma ile ilgili olduğu görülmektedir.

3.3.4.2. Bağımlı Değişkenler Betimleyici İstatistikler

Araştırmanın bağımlı değişkenleri olan iş tatmini, lider-üye etkileşimi, duygusal bağlılık, iş performansı ve işten ayrılma niyetine ilişkin belirlenen ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 10’da gösterilmektedir.

Tablo 10. Bağımlı Değişkenler Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Değişkenler	Ort.	St. S.
<i>İş Tatmini</i>	4,021	1,001
1. İşim benim için bir hobi gibidir.	3,733	1,295
2. İşimde, diğer birçok insandan daha mutlu olduğumu düşünüyorum.	4,134	1,078
3. İşimden çok keyif alıyorum.	4,209	1,074
4. Genel olarak işim beni tatmin ediyor.	4,086	1,107
5. Mevcut işimin, bulabileceğim diğer işlerden daha ilgi çekici olduğunu düşünüyorum.	4,038	1,152
<i>Lider-Üye Etkileşimi</i>	3,821	1,104
7. Yöneticimin, ben olmadıgımda benim kararlarımı savunacak kadar bana karşı güveni vardır.	3,916	1,182
8. Yöneticim ile iş ilişkim etkindir.	4,072	1,116
9. Yöneticim benim problemlerimi ve ihtiyaçlarımı anlıyor.	3,890	1,203
10. Gerçekten ihtiyacım olduğunda, yöneticime kendi zararı pahasına beni zor durumdan kurtaracağı konusunda güveniyorum.	3,486	1,319
11. Yöneticim benim potansiyelimi biliyor ve takdir ediyor.	3,869	1,196
12. Yöneticim pozisyonunun gücünden bağımsız olarak işimdeki problemlerimi çözmeme kişisel olarak yardımcı olma eğilimindedir.	3,790	1,210
<i>Duygusal Bağlılık</i>	3,951	1,094
13. Kariyerimin geri kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni mutlu eder.	3,876	1,237
14. Bu kurumun problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi hissedirim.	4,134	1,091
15. Bu kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.	4,026	1,175
16. Bu kuruma kendimi “duygusal olarak bağlı” hissediyorum.	3,958	1,191
18. Bu kurumun benim için özel bir anlamı vardır.	3,852	1,211
<i>İş Performansı</i>	4,109	0,923
19. Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	4,279	0,954
20. İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	4,170	0,938
21. Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	4,115	0,964
22. Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	4,149	0,967
<i>İşten Ayrılma Niyeti</i>	1,757	1,163
23. Çoğu kez mevcut işimi bırakmayı düşünüyorum.	1,806	1,248
24. Aktif bir şekilde başka kurumlarda iş arıyorum.	1,596	1,174
25. İşimden muhtemelen yakın bir zamanda ayrılacağım.	1,669	1,252

Not: N=1844; Ort=Ortalama, St.S.=Standart sapma

Tablo 10 incelendiğinde, öğretmenlerin iş tatmini seviyesi yüksek (Ort=4,021), lider-üye etkileşimi seviyesi yüksek (Ort=3,821, duygusal bağlılık seviyesi yüksek (Ort=3,951) ve iş performans algısı seviyesi yine yüksek (Ort=4,109) seviyededir. Buna karşılık öğretmenlerin işten ayrılma niyeti seviyesinin çok düşük olduğu belirlenmiştir (Ort=1,757).

3.3.5. Hipotez Testlerine İlişkin Bulgular

Araştırma, Balıkesir ilinde görev yapan öğretmenlerin algıladığı babacan liderlik davranışlarının çeşitli tutum ve davranışlar (iş tatmini, lider-üye etkileşimi, duygusal bağlılık, iş performansı, işten ayrılma niyeti) üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla gerçekleştirilmektedir. Amaç kapsamında oluşturulan hipotezler, çoklu doğrusal regresyon analiziyle araştırılmaktadır. Regresyon analizleri bulguları Tablo 11’de özetlenmektedir.

Tablo 11. Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Bağımlı Değişken				
	<i>İş Tatmini</i>	<i>Lider-Üye Etkileşimi</i>	<i>Duygusal Bağlılık</i>	<i>İş Performansı</i>	<i>İşten Ayrılma Niyeti</i>
Kontrol Değişkenleri					
Cinsiyet	-0,003	0,011	0,007	-0,041	0,075*
Medeni Durum	-0,034	-0,028	-0,016	-0,006	0,008
Yaş	-0,014	0,011	0,034	0,035	0,010
Eğitim Seviyesi	-0,044*	-0,012	-0,006	-0,007	0,032
Kur. Çal. Süresi	-0,002	-0,016	0,041*	-0,011	0,008
Bağımsız Değişkenler					
<i>İşyerinde Aile Ortamı</i>					
VIF=2,112	0,273**	0,431**	0,376**	0,262**	-0,338**
Tolerans=0,474					
<i>Birey Düzeyinde İlişkiler</i>					
VIF=2,040	0,028	0,197**	0,099**	0,042	0,001
Tolerans=0,490					
<i>Çalışanların İş Dışı Yaşamlarıyla İlgilenme</i>					
VIF=2,099	0,155**	0,184**	0,155**	0,092**	-0,100**
Tolerans=0,476					
<i>Sadakat Beklentisi</i>					
VIF=1,409	0,149**	0,054**	0,096**	0,053*	-0,051*
Tolerans=0,710					
<i>Hiyerarşik Durum ve Otorite</i>					
VIF=1,476	0,105**	0,096**	0,098**	0,144**	-0,042
Tolerans=0,678					
F Değeri	89,814**	332,172**	161-681**	56,597**	54,687**
R2	0,329	0,644	0,469	0,236	0,230
Düzeltilmiş R2	0,325	0,642	0,466	0,232	0,226
Durbin-Watson	1,852	1,906	1,886	1,565	1,624

Not: *p<0,05; **p<0,01; N=1844

Tablo 11’de yer alan regresyon analizi bulgulara ilişkin değerlendirmeler öncesinde, verilerin regresyon analizi için (parametrik testler) uygunluğu farklı varsayımların sınanması ile incelenmektedir. Bu çerçevede, verilerin normal dağılıp dağılmadığı, çoklu doğrusal bağlantı (multicollinearity) probleminin olup olmadığı ve otokorelasyon sorununun bulunup bulunmadığı araştırılmıştır.

3.3.5.1. Normal Dağılım

Regresyon analizinin önemli bir varsayımı, uygulamada kullanılan verinin normal dağılıma sahip olması gerekliliğidir. Bu kapsamda, verinin normal dağılıma sahip olup olmadığı, değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerine bakılarak incelenmektedir. Normal dağılımın sağlanabilmesi için değişkenlere ilişkin çarpıklık ve basıklık değerinin -1,5 ve +1,5 arasında olması gerekmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013, s. 73). Araştırmada kullanılan değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerleri Tablo 12’de verilmiştir.

Tablo 12. Değişkenlerin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

Değişken	Çarpıklık	Basıklık
İşyerinde Aile Ortamı (Babacan Liderlik)	-0,827	-0,297
Birey Düzeyinde İlişkiler (Babacan Liderlik)	-0,733	-0,562
Çalışanların İş Dışı Yaşamıyla İlgilenme (Babacan Liderlik)	-0,614	-0,471
Sadakat Beklentisi (Babacan Liderlik)	-0,337	-0,580
Hiyerarşik Durum ve Otorite (Babacan Liderlik)	-0,618	-0,002
İş Tatmini	-1,194	0,736
Lider-Üye Etkileşimi	-0,861	-0,188
Duygusal Bağlılık	-0,995	0,049
İş Performansı	-1,302	1,490
İşten Ayrılma Niyeti	1,472	0,894

Tablo 12’de gösterilen çarpıklık ve basıklık değerlerine bakıldığında, tüm değerlerin -1,5 ve +1,5 arasında olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla, araştırma değişkenleri normal dağılım şartını sağlamaktadır gerekmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013, s. 73).

3.3.5.2. Çoklu Doğrusal Bağlantı

Regresyon analizi için diğer bir varsayım, analizde kullanılan bağımsız değişkenlerin aralarında çoklu doğrusal bağlantı olmamasıdır. Bu amaçla VIF ve tolerans değerleri incelenmektedir. Çoklu doğrusal bağlantıdan bahsedilmemesi için, VIF değerinin 10’dan az ve tolerans değerinin 0,100’den fazla olması gereklidir (Hair vd., 2014, s. 200; Kline, 2016, s. 71; Sekaran ve Bougie, 2016, s. 316).

Bağımsız değişkenlerin VIF ve tolerans değerleri Tablo 11’de gösterilmektedir. Tablo 11’e göre VIF değerleri işyerinde aile ortamı için 2,112, birey düzeyinde ilişkiler için 2,040, çalışanların iş dışı yaşamıyla ilgilenme için 2,099, sadakat beklentisi için

1,409 ve hiyerarşik durum ve otorite için 1,476 olduğu görülmektedir. Bununla birlikte tüm tolerans değerleri 0,100'ün üzerindedir. Dolayısıyla, araştırmanın bağımsız değişkenleri çoklu doğrusal bağlantı problemine sahip değildir.

3.3.5.3. Otokorelasyon

Regresyon analizi için diğer bir varsayım da, hata terimleri arasında ilişkinin olmaması gerekliliğidir. İlişkinin var olması, otokorelasyona işaret etmektedir. İlişkinin varlığı veya yokluğu Durbin-Watson istatistiği ile belirlenmektedir. Bu istatistik 0 ve 4 arası bir değer almaktadır. Eğer 0'a yakın bir değer almışsa pozitif ve 4 e yakın bir değer almışsa negatif otokorelasyondan bahsedilmektedir (Cohen vd., 2003, s. 137).

Regresyon analizleri ile elde edilen Durbin-Watson istatistikleri Tablo 11'de verilmiştir. Bu değerler iş tatmini için 1,852, lider-üye etkileşimi için 1,906, duygusal bağlılık için 1,886, iş performansı için 1,565 ve işten ayrılma niyeti için 1,624 olarak tespit edilmiştir. Dolayısıyla değerlerin 2'ye yakın olduğu görülmektedir ve bunun anlamı hata terimleri arasında otokorelasyon olmadığıdır (Cohen vd., 2003, s. 137).

3.3.5.4. Hipotez Testleri Bulguları Özeti

Araştırmada ilk hipotezle, babacan liderlik davranışlarının iş tatmini üzerindeki etkisi araştırılmaktadır. Babacan liderliğin beş boyutunun bağımsız değişken, iş tatmininin bağımlı değişken olarak yer aldığı regresyon modeli bulgularına göre, iş tatmini üzerinde birey düzeyinde ilişkiler dışındaki tüm boyutlar anlamlı etkiye sahiptir. Buna göre, liderin işyerinde aile ortamı kurması ($H1a:\beta=0,273,p<0,01$), çalışanların iş dışındaki yaşamlarıyla ilgilenmesi ($H1c:\beta=0,155,p<0,01$), sadakat beklentisi ($H1d:\beta=0,149,p<0,01$) ve hiyerarşik durum ve otoritesi ($H1e:\beta=0,105,p<0,01$) arttıkça iş tatmini yükselmektedir. Buna karşılık, liderin birey düzeyinde ilişkiler geliştirmesinin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi belirlenmemiştir ($H1b:\beta=0,028,p>0,05$). Dolayısıyla araştırmanın birinci hipotezi kapsamında $H1a$, $H1c$, $H1d$ ve $H1e$ hipotezleri kabul edilmekte, $H1b$ hipotezi ise kabul edilmemektedir.

Araştırmada ikinci hipotezle, babacan liderlik davranışlarının lider-üye etkileşimi üzerindeki etkisi incelenmektedir. Babacan liderliğin beş boyutunun bağımsız değişkenler, lider-üye etkileşiminin bağımlı değişken olarak yer aldığı regresyon modeli bulgularına göre, lider-üye etkileşimi üzerinde babacan liderliğin bütün boyutlarının etkisi anlamlıdır. Buna göre, liderin işyerinde aile ortamı kurması

(H2a: $\beta=0,431,p<0,01$), birey düzeyinde ilişkiler geliştirmesi (H2b: $\beta=0,197,p<0,01$), çalışanların iş dışındaki yaşamlarıyla ilgilenmesi (H2c: $\beta=0,184,p<0,01$), sadakat beklentisi (H2d: $\beta=0,054,p<0,01$) ve hiyerarşik durum ve otoritesi (H2e: $\beta=0,096,p<0,01$) arttıkça lider-uye etkileşimi yukselmektedir. Dolayısıyla araştırmanın ikinci hipotezi kapsamında H2a, H2b, H2c, H2d ve H2e hipotezleri kabul edilmektedir.

Araştırmada ncu hipotezle, babacan liderlik davranışlarının duygusal üzerindeki etkisi incelenmektedir. Babacan liderliğin beş boyutunun bağımsız değişkenler, duygusal bağlılığın bağımlı değişken olarak yer aldığı regresyon modeli bulgularına göre, duygusal bağlılık üzerinde babacan liderliğin bütün boyutlarının anlamlı etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Buna göre, liderin işyerinde aile ortamı kurması (H3a: $\beta=0,376,p<0,01$), birey düzeyinde ilişkiler geliştirmesi (H3b: $\beta=0,099,p<0,01$), çalışanların iş dışındaki yaşamlarıyla ilgilenmesi (H3c: $\beta=0,155,p<0,01$), sadakat beklentisi (H3d: $\beta=0,096,p<0,01$) ve hiyerarşik durum ve otoritesi (H3e: $\beta=0,098,p<0,01$) arttıkça duygusal bağlılık yukselmektedir. Dolayısıyla araştırmanın ncu hipotezi kapsamında H3a, H3b, H3c, H3d ve H3e hipotezleri kabul edilmektedir.

Araştırmada drdncu hipotezle, babacan liderlik davranışlarının algılanan iş performansı üzerindeki etkisi araştırılmaktadır. Babacan liderliğin beş boyutunun bağımsız değişken, iş performansının bağımlı değişken olarak yer aldığı regresyon modeli bulgularına göre, algılanan iş performansı üzerinde sadece birey düzeyinde ilişkilerin anlamlı etkisi bulunmamaktadır, diğer tüm boyutlar ise anlamlı etkiye sahiptir. Buna göre, liderin işyerinde aile ortamı kurması (H4a: $\beta=0,262,p<0,01$), çalışanların iş dışındaki yaşamlarıyla ilgilenmesi (H4c: $\beta=0,092,p<0,01$), sadakat beklentisi (H4d: $\beta=0,053,p<0,05$) ve hiyerarşik durum ve otoritesi (H4e: $\beta=0,144,p<0,01$) arttıkça algılanan iş performansı yukselmektedir. Buna karşılığ, liderin birey düzeyinde ilişkiler geliştirmesinin algılanan iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir (H4b: $\beta=0,042,p>0,05$). Dolayısıyla araştırmanın drdncu hipotezi kapsamında H4a, H4c, H4d ve H4e hipotezleri kabul edilmekte, H4b hipotezi ise kabul edilmemektedir.

Araştırmada beşinci hipotezle, babacan liderlik davranışlarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi araştırılmaktadır. Babacan liderliğin beş boyutunun bağımsız değişken, işten ayrılma niyetinin bağımlı değişken olarak yer aldığı regresyon modeli

bulgularına göre, işten ayrılma niyeti üzerinde birey düzeyinde ilişkilerin ve hiyerarşik durum ve otoritenin anlamlı etkisi bulunmamaktadır. Diğer üç boyut ise işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı etkiye sahiptir. Buna göre, liderin işyerinde aile ortamı kurması (H5a: $\beta=-0,338,p<0,01$), çalışanların iş dışındaki yaşamlarıyla ilgilenmesi (H5c: $\beta=-0,100,p<0,01$) ve sadakat beklentisi (H5d: $\beta=0,051,p<0,05$) arttıkça işten ayrılma niyeti düşmektedir. Buna karşılık, liderin birey düzeyinde ilişkiler geliştirmesinin (H5b: $\beta=0,001,p>0,05$) ve hiyerarşik durum ve otoritenin (H5e: $\beta=-0,042,p>0,05$) işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir. Dolayısıyla araştırmanın beşinci hipotezi kapsamında H5a, H5c ve H5d hipotezleri kabul edilmekte, H5b ve H5e hipotezi ise kabul edilmemektedir. Regresyon modelleri sonucunda elde edilen bulguların genel gösterimi Tablo 13’de özetlenmektedir.

Tablo 13. Hipotez Analizleri Özeti

Hipotezler		Katsayı (β)	Hipotez Testi Sonucu	
H1a	İşyerinde Aile Ortamı	→ İş Tatmini	0,273**	Kabul Edildi
H1b	Birey Düzeyinde İlişkiler	→ İş Tatmini	0,028	Kabul Edilmedi
H1c	Çalışanların İş Dışı Yaşamla İlgilenme	→ İş Tatmini	0,155**	Kabul Edildi
H1d	Sadakat Beklentisi	→ İş Tatmini	0,149**	Kabul Edildi
H1e	Hiyerarşik Durum ve Otorite	→ İş Tatmini	0,105**	Kabul Edildi
H2a	İşyerinde Aile Ortamı	→ Lider-Üye Etkileşimi	0,431**	Kabul Edildi
H2b	Birey Düzeyinde İlişkiler	→ Lider-Üye Etkileşimi	0,197**	Kabul Edildi
H2c	Çalışanların İş Dışı Yaşamla İlgilenme	→ Lider-Üye Etkileşimi	0,184**	Kabul Edildi
H2d	Sadakat Beklentisi	→ Lider-Üye Etkileşimi	0,054**	Kabul Edildi
H2e	Hiyerarşik Durum ve Otorite	→ Lider-Üye Etkileşimi	0,096**	Kabul Edildi
H3a	İşyerinde Aile Ortamı	→ Duygusal Bağlılık	0,376**	Kabul Edildi
H3b	Birey Düzeyinde İlişkiler	→ Duygusal Bağlılık	0,099**	Kabul Edildi
H3c	Çalışanların İş Dışı Yaşamla İlgilenme	→ Duygusal Bağlılık	0,155**	Kabul Edildi
H3d	Sadakat Beklentisi	→ Duygusal Bağlılık	0,096**	Kabul Edildi
H3e	Hiyerarşik Durum ve Otorite	→ Duygusal Bağlılık	0,098**	Kabul Edildi
H4a	İşyerinde Aile Ortamı	→ İş Performansı	0,262**	Kabul Edildi
H4b	Birey Düzeyinde İlişkiler	→ İş Performansı	0,042	Kabul Edilmedi
H4c	Çalışanların İş Dışı Yaşamla İlgilenme	→ İş Performansı	0,092**	Kabul Edildi
H4d	Sadakat Beklentisi	→ İş Performansı	0,053*	Kabul Edildi
H4e	Hiyerarşik Durum ve Otorite	→ İş Performansı	0,144**	Kabul Edildi
H5a	İşyerinde Aile Ortamı	→ İşten Ayrılma Niyeti	-0,338**	Kabul Edildi
H5b	Birey Düzeyinde İlişkiler	→ İşten Ayrılma Niyeti	0,001	Kabul Edilmedi
H5c	Çalışanların İş Dışı Yaşamla İlgilenme	→ İşten Ayrılma Niyeti	-0,100**	Kabul Edildi
H5d	Sadakat Beklentisi	→ İşten Ayrılma Niyeti	-0,051*	Kabul Edildi
H5e	Hiyerarşik Durum ve Otorite	→ İşten Ayrılma Niyeti	-0,042	Kabul Edilmedi

Not: * $p<0,05$; ** $p<0,01$; N=1844

Ayrıca regresyon analizi bulgularına göre, iş tatmininin açıklanan varyansı %32,9 ($R^2=0,329$), lider-üye etkileşiminin açıklanan varyansı %64,4 ($R^2=0,644$), duygusal bağlılığın açıklanan varyansı %46,9 ($R^2=0,469$), iş performansının açıklanan varyansı %23,6 ($R^2=0,236$) ve işten ayrılma niyetinin açıklanan varyansı %23 ($R^2=0,230$) olarak belirlenmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bilgi ve teknoloji çağı olarak isimlendirilen 21'nci yüzyılda rekabet önemli konular arasında yer almaktadır. Örgütler etkin ve verimli hale getirilerek rekabette yer bulma, öne geçme çabası içindedirler. Örgütlerin belirlenen amaçlara ulaşması ve verimliliklerin artırılması ancak doğru yönetim ile sağlanabilir. Sanayi devrimi ile verimliliğin artırılması alanında yapılmış ve halen devam eden araştırmalarda yönetim ve liderlik konuları önemli yer tutmaktadır. Araştırmalarda, örgüt üyelerinin performanslarını etkileyecek, örgütlerin yapısına en uygun liderlik tarzının ne olduğu konuları ilgi çekmektedir. Bu amaçla, yönetim bilimciler ve diğer bazı disiplinler aracılığıyla örgütler için en iyi yönetim şekli belirlenmeye çalışılmaktadır. Özellikle, başarılı kabul edilen yöneticilerin kişisel özellikleri tespit edilmeye, gösterdiği davranışlar incelenmeye çalışılmış ve liderlik tarzları sınıflandırılarak örgüt üyeleri üzerindeki etkileri ölçülmeye çalışılmıştır.

Araştırmacılar, liderlik tarzı etkisinin kültürden kültüre farklılıklar gösterdiği, hangi kültürün hangi liderlik tarzı ile uyumlu olduğu konusunu da dikkate almışlardır. Sosyal bağların önemsendiği, örgüt içi etkileşimin fazla olduğu kültürlerde babacan liderlik tarzının kabul gördüğü, ancak bireysellik ve kişisel mahremiyetin önemsendiği toplumlarda bu liderlik tarzının yaygınlaşmadığı tespit edilmiştir. Yapılan araştırmalara göre, babacan liderlik tarzı Türkiye'de en çok tercih edilen ikinci liderlik tarzıdır.

İyi bir yönetici olmak için yönetilmesi gereken insan, sermaye, çevre ve işin kuralları yönetici tarafından iyi analiz edilmelidir. İyi, donanımlı, vasıflı bir yönetici olunmadan, kurumu başarıya götürecek, çalışanları etkileyecek iyi bir lider olunmaz (Baltaş,2016). İnsan kaynağının yönetiminde problemler yaşanır veya sorunlara doğru çözümler üretilmezse örgütlerin başarılı olması pek mümkün değildir. Duygusal yapıya sahip insan unsuru lider davranışlarından doğrudan etkilendiğinden, örgüt içi yaşanan problemler onların iş tatminlerini azaltabilir ve işten ayrılma düşüncelerini ise artırabilir. İş tatmini gerçekleşmeyen bireyin işten ayrılması halinde örgüt için yeni personelin istihdamı ve iş için yetiştirilmesi ile ilgili fazladan zaman ve maliyet gerekir. İş yerine devamsızlıktan ve iş değiştirilmesinden doğan maliyet, ürün ve hizmetin fiyatlarına doğrudan etki edeceğinden örgütün rekabet gücünü etkileyecektir. Liderin belirleyeceği tarz, lider-üye etkileşimini ve örgüte bağlılığı da doğrudan etkilemektedir.

Her lider bir yönetici kabul edilmekle birlikte, her yönetici bir lider kabul edilmemektedir. Oysa iletişim kanal ve imkanlarının hızla değiştiği, bilgiye sahip olmanın değerli, değişime hızla ayak uydurmanın şart olduğu günümüzde her yöneticinin bir lider gibi davranış sergilemesi beklenir. Yöneticiler, bir lider gibi çalışanlarını motive edemezlerse istenen verimlilik ve etkinlik sağlanamayacağından örgüt hedeflerine ulaşmak zorlaşır. Yöneticiler, örgütlerin hedefe ulaşmaları için son derece önemli olduğundan, bir lider gibi yenilik yapmaktan, risk almaktan korkmamalı, işleri farklı yapma, işi başarıya ulaştıracak yeni metotlar keşfetmek durumundadır. Gallup Organization firmasının çalışanların işe bağlılığı ve verimliliği üzerine yaptığı bir araştırmada, çalışanların en çok önem verdiği değişkenin maaş, menfaat ya da işyeri çevresi değil; yöneticileriyle arasındaki ilişkinin kalitesi olduğunu ortaya çıkartmıştır. İşlerine bağlılığı ve iş tatmini yüksek çalışanların yöneticileriyle olan iletişimlerinin üst düzey olduğu görülmüştür. Buradan çıkartılacak sonuç ise, yönetici davranışlarının çalışanlar üzerine ve dolayısıyla örgütlerin verimlilik ve performanslarına önemli etkileri olduğu ve bunun kaçınılmaz şekilde devam edeceğidir (Robbins, Decenzo ve Coulter, 2013).

Devletlerin gelişmiş ülkeler seviyesine ulaşır, onlar ile rekabet edebilmesi için yetişmiş bireylere ihtiyaç vardır. Eğitim, sağlık, inşaat, sanayi ve teknoloji gibi her alanda ihtiyaç duyulacak insan gücü temel eğitimini okullarda alır. Eğitim kurumlarında yöneticilerin davranışları da öğretmen ve öğrenci başarısını doğal olarak etkiler. Okullarda yönetim ve öğretim kadrosunun uyumlu çalışması belirlenen hedeflere ulaşmayı kolaylaştırır. Bu araştırma, öğrencilerin eğitimini üstlenen ve onlar üzerinde etki sahibi olan öğretmenlerin yönetici davranışları algısını ölçmeye çalışmıştır.

Türkiye gibi doğu kültürünün etkisinde olan bir ülkede babacan liderlik tarzının yöneticiler arasında yaygın olduğu daha önce yapılan araştırma sonuçlarında belirtilmişti. Öğretmenlerin iş tatmin ve performanslarını artırmanın, eğitimde kalitenin yükselmesi ve sektörlerin ihtiyaç duyduğu yetişmiş insan gücünün de kalitesini yükselteceği düşünülmektedir. Konu üzerinde yapılan çalışma sonuçlarının, eğitim kurumlarında yönetici tarzlarının etkisini ortaya çıkartmaya ve eğitim örgütlerinde tercih edilecek liderliğin tarzının belirlenmesine katkı sağlayacağı beklenmektedir.

Bu araştırma kapsamında Balıkesir İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı merkez ve ilçelerinde görevli 1886 öğretmene ulaşılarak anket uygulanmıştır. Araştırma,

“öğretmenlerin yöneticilerinden algıladığı babacan liderlik davranışlarının iş tatmini, lider-üye etkileşimi, duygusal bağlılık, iş performansı, işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi nedir” sorusuna cevap aramayı amaçlamıştır. Babacan liderlik davranışları olarak iş yerinde aile ortamı oluşturma, birey düzeyinde yakın ilişkiler, çalışanların iş dışı yaşamıyla ilgilenme, sadakat beklentisi ve hiyerarşik durum ve otorite sahibi olma gibi alt boyutlarını temsil eden sorulara cevap aranmıştır. Babacan liderlik davranışları bağımsız değişken olarak kabul edilirken, öğretmenlerin bu davranışları algılama durumu bağımlı değişken olarak kabul edilmiştir. Bu kapsamda, her bir davranışı ölçmeye çalışan hipotezler geliştirilmiştir. Toplam 25 hipotezden 21 adedi ankete katılan öğretmenler tarafından olumlu algılandığı için kabul edilirken, 4 hipotez olumsuz algılandığı için kabul edilmemiştir.

Babacan Liderlik Ortalama ve Standart Sapma Değerlerinin analiz edildiği Tablo 9'dan anlaşılacağı üzere, ankete katılan öğretmenler babacan liderlik davranışlarını genelde yüksek düzeyde algılamışlardır. Öğretmenlerin yöneticilerden en yüksek seviyede algıladıkları babacan liderlik davranışlarının işyerinde aile ortamı oluşturma olurken, yöneticinin sadakat beklentisi ise öğretmenler tarafından orta seviye algılanmıştır.

Tablo 13 Hipotez Bulguları Özetinde yöneticilerin babacan liderlik davranışları karşısında, ankete katılanların algılarına göre, hipotezlerin kabul edildiği veya kabul edilmediği varsayılmıştır. Buna göre, yöneticilerin babacan liderlik davranışları öğretmenlerin lider-üye etkileşimini ve çalışılan kuruma duygusal bağlılığını sağlama konularında yüksek düzeyde algılanmıştır. Yöneticilerin iş yerinde aile ortamı oluşturma, çalışanların iş dışı yaşamıyla ilgilenme, sadakat beklentisi gibi davranışları öğretmenlerin iş tatmini, iş performansı, işten ayrılma niyetini olumlu etkilerken, birey düzeyinde yakın ilişki kurma ve hiyerarşik durum ve otorite sahibi olma davranışları ise olumlu etkilenmemiştir.

Babacan liderlik davranışlarının, birey düzeyinde yakın ilişkiler dışındaki tüm boyutlarda, öğretmenlerin iş tatmini üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu araştırma bulgularıyla, babacan liderlik alanında yapılan ve iş tatmini kavramının açıklandığı bölümde örnekleri verilen araştırma sonuçları ile örtüşmektedir.

Ankete katılanlar, babacan liderlik davranışı gösteren yöneticinin çalışanlarıyla bire bir ilişki kurmaya çalışması, çalışanlarını aile yaşantısı dahil yakından tanımaya

çalışması, kişisel sorunlarıyla, ilgilenmesi, çalışanlarının gelişimini yakından takip etmesinin iş tatminiyle ilişkisini kuramamışlardır. Araştırma, ankete katılanların belli tutum ve davranışlara algısını ölçmeyi hedeflediğinden, babacan liderin önemli özelliklerinden olan birey düzeyinde yakın ilişkiler kurmaya çalışmasının iş tatminini etkilememesinin gerekçesini tam olarak açıklamak zordur. Çalışanların, yöneticilerin babacan tarzını genelde olumlu bulmakla birlikte, üç alt boyutta (iş tatmini, iş performansı ve işten ayrılma niyeti) birey düzeyinde yakın ilişki kurmanın olumlu algılanmaması birlikte değerlendirildiğinde, kişilerin özel yaşamlarına kadar indirgenecek bir ilişkiyi olumlu görmedikleri, bu tür ilişkinin özel yaşamın gizliliği veya yöneticilerden mahrem kalması gereken kısımlar olması gerektiği şeklinde değerlendirilmiş olabilir.

Tekin'in (2019) yapmış olduğu araştırmada da çalışanla yakın ilişki kurmanın iş tatmini ve iş performansı gibi hususlara olumlu olarak yansımadağı sonucuna varılmıştır. Çalışana ilgi boyutunun gereğinden fazla artması, yöneticinin kişisel mahremiyete müdahalesi olarak kabul edilmiştir. Çalışanlar, aile sorunları veya özel hayatlarının yöneticileri tarafından ayrıntılarıyla bilinmesinin çalışma ortamında kendisine bakış açısını değiştireceği, çalışma şartları veya performans değerlendirmesinde bunların dikkate alınabileceğini düşünmüş olabilirler. Çalışanların kurumda öne çıkma, ödüllendirme, cezalandırma veya üst görevlere gelmesinde yöneticinin değerlendirmesini bu ilişkilere bağlanması mümkündür. Atama, yükselme veya çalışan performans değerlendirme sisteminin henüz tam olarak objektif kriterlere dayanmadığı, çalışanlar tarafından genel kabul görmüş bir sistemin uygulamaya konulmadığı, yöneticilerin kişisel inisiyatifi ile yapılan değerlendirmelerin etkin olduğu kurumlarda özel hayatın gizliliği daha da önemli hale gelmektedir. İkinci bir gerekçe olarak, yöneticilerin çalışanla yakın ilişki kurması diğer çalışma arkadaşları veya kendi aile bireyleri tarafından da yanlış anlaşılmaya sebep olabilir. Özellikle erkek yöneticilerin, görev amaçlı ve iyi niyetle de olsa, kadın çalışanlarla kurmaya çalışacağı yakın ilişki kültürel etkiler dolayısıyla yanlış şekilde yorumlanabilir. Bu durum çalışanlar tarafından hoş karşılanmayacağından, yöneticilerinin kendileriyle yakın ilişki kurmasını, kendileri hakkında özel hayata dair çok fazla bilgi sahibi olmalarını istemeyebilirler.

Babacan liderlik davranışlarının, bütün boyutlarının lider-üye etkileşimi ve duygusal bağlılık üzerinde etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Yöneticilerin babacan yaklaşımlarının öğretmenlerin yöneticilerine olan güveni artırdığı, çalıştıkları

kuruma duygusal bağı güçlendirdiği anlaşılmaktadır. Bu bağlamda, çalışanlar işe adanmışlık, işe bağlılık gibi olumlu davranışlar ortaya koymaktadırlar.

Babacan liderlik davranışlarının, algılanan iş performansı üzerinde sadece birey düzeyinde yakın ilişkilerin anlamlı etkisi bulunmamakta, diğer tüm boyutlar ise anlamlı etkiye sahiptir. Buna göre, liderin işyerinde aile ortamı kurması, çalışanların iş dışındaki yaşamlarıyla ilgilenmesi, sadakat beklentisi ve hiyerarşik durum ve otoritesinin artması iş performansına olumlu yansımaktadır. Koç (2019) ve Tekin (2019)'in yapmış olduğu araştırmalarda da çalışanların genel iş doyum düzeyi, içsel ve dışsal doyum düzeyi ile babacan liderlik algısı arasında yüksek düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunduğu belirlenmiştir. Örgüte duygusal bağ ve aidiyet hissi duyan çalışanlar daha yüksek iş performansı sergilemektedirler.

Babacan liderlik davranışlarının, Türkiye gibi kolektivist ve ataerkil aile geleneklerinin hakim olduğu ülkelerde iş performansı üzerinde etkili olduğunu söylemek doğru olacaktır. Ancak, daha çok ücret, sosyal güvenlik, çalışma koşulları gibi maddi dışsal unsurlar iş performansını olumlu etkilemekteyken, çalışana yakın ilgi boyutu çalışan performansı üzerinde bir etki yaratmamaktadır. Babacan liderlik davranışı gösteren yönetici ile çalışan arasında bir ebeveyn gibi kurulan samimi ilişkinin çalışan üzerinde pozitif bir etkisi olması, çalışanların örgüt içerisindeki davranış ve tutumlarına da olumlu yansımaları, iş performanslarının artması beklenirken tersi bir durumla karşılaşılmasının sebepleri daha önce açıklanmıştır. Bunun yanında, yönetici ile çalışan arasındaki mesafenin korunamadığı durumlar çalışanlarda rehavete sebep olabilir. Yöneticilerin, çalışanla yakın ilişki kurmaya çalışmasından amaç, çalışan hakkında daha fazla bilgiye sahip olmak, onların iş içi veya dışı sorunlarını çözmeye çalışmak ve çalışanın iş verimliliğini artırmak olarak kabul etmek gerekir. Ancak, çalışan bu yaklaşımı yöneticinin kendisine ayrıcalık tanıdığı, yöneticinin yakın adamı olduğu, iş ortamında sebep olacağı kusurların yönetici tarafından hoş karşılanacağı hissine kapılmasına yol açabilir. Bu durum, çalışanlarda işlerine karşı bir güvence düşüncesi oluşturduğundan performanslarının düşmesine yol açabilir.

Babacan liderin, birey düzeyinde yakın ilişkiler geliştirme ve hiyerarşik durum ve otorite sahibi olma gibi davranış boyutları öğretmenlerin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi bulunmazken, diğer üç boyutun anlamlı etkisi gözlenmiştir. Araştırmada elde edilen bu bulgu, babacan liderlik eğilimiyle işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri

inceleyen (Özer ve Yurdun, 2012) çalışma sonuçlarıyla uyumludur. Çalışanların işten ayrılma niyetinde yöneticilerin insani, babacan tavırlarından ziyade diğer maddi hususların dikkate alındığı söylenebilir. Bu maddi hususların başında yaşanmak istenen başka bir kente atanma, daha merkezi yerde veya daha iyi imkanları olan bir okulda çalışma, daha yüksek ücretli veya daha prestijli olduğu düşünülen bir işe geçme niyeti baskın çıkabilir.

Sonuç olarak, babacan liderlik davranışları benzer araştırma sonuçlarıyla ve Türk sosyal kültürüyle uyumlu olarak öğretmenler tarafından olumlu yönde etkilenmektedir. Bu sonuç, kurumların etkin ve verimli çalışmaları ve çalışma ortamının huzurlu olması açısından istenen bir durumdur. Ancak yöneticilerin iki tür davranışının çalışanlar tarafından olumlu algılanmadığı anlaşılmaktadır. Bunlar ağırlıklı olarak birey düzeyinde yakın ilişkiler kurmak ve düşük düzeyde de olsa hiyerarşik durum ve otorite sahibi olmak davranışlarıdır.

Yöneticilerin hiyerarşik durum ve otorite sahibi olmaları, öğretmenler tarafından genelde olumlu algılanmakla birlikte, işten ayrılma niyetinde düşmeye yol açmamaktadır. Öğretmenler, yöneticilerinin kurumda aile ortamı oluşturması ve çalışanların birbirine olan güven duygusunu geliştirmesinden memnun olmakla birlikte, ilişkilerin sıradanlaşmasını, yönetici-çalışan mesafesinin korunmadığı, özel hayatın gizliliğine kadar varan bir ilgiyi uygun görmemektedirler. Yönetici babacan tavırlı, ancak başka vasıfları da olan, üst düzey kişi olarak kalmalıdır.

Günümüzde sadece babacan, insani tavırlarla kurumları idare etmek, personeli etkin, verimli şekilde çalıştırmak mümkün gözükmemektedir. Öğretmenler, yöneticinin kurumda her şeyi en iyi bilen, kurum ve çalışanlar hakkında en doğru kararı veren kişi davranışını olumlu algılamamaktadırlar. Yönetici kendisini sorgulamalı, eksik yönlerinin farkına varmalı, günümüzde geçerli yönetim tarzlarından kurumlarına uygun olanları kendisine uyarlamaya çalışmalıdır. Özellikle, vizyoner ve dönüşümsel liderlik davranışlarının babacan yöneticide toplanmasının kurumların hedeflerine ulaşmasını kolaylaştıracağı düşünülmektedir.

Milli Eğitim Bakanlığı, devlet bütçesinden en büyük payı alan kurum olarak öğrencileri ülke ihtiyaçları doğrultusunda en iyi şekilde yetiştirmeyi hedeflemektedir. Hedeflere ulaşmayı kolaylaştırmak ve desteklemek için, Balıkesir ilinde BENGİ ve BİGEP Projesi benzeri olduğu gibi, ülke genelinde eğitim projeleri uygulamaya

konulmaktadır. Her ne kadar eğitim dışında kalan kurum ve kuruluşlarla iş birliği içerse de bu tür projelerin etkinliği ve başarısı eğitim yöneticilerinin liderlik davranışları ve öğretmenlerin iyi motive edilmesiyle başarıya ulaşacaktır.

Yöneticiler, eğitim sektöründe oldukça önem sahip olan öğretmenlerin içsel motivasyonu yükseltme konusunda çalışmalar yaparak, eğitimin kalitesini ve nitelikli bireyler yetişmesini sağlamalıdır. Eğitim kurumları okul bazında oluşturacakları kültürel faaliyetleri desteklenme fonu ile personel arasındaki dayanışma ve bağlılığı artırıcı etkinlikler yapılması, etkinlik örneklerinin paylaşıldığı bir dijital platform kurularak bu etkinliklerin paylaşılması faydalı olabilir.

Toplumun ihtiyaç duyduğu nitelikli bireyleri yetiştirecek öğretmenlerin iş performanslarının artırılması için performans değerlendirme sisteminin kurulması, eğitim paydaşları olan veli, öğrenci, öğretmen ve okul yöneticilerinin performans değerlendirilmesini birlikte yapmaları sağlanmalıdır. Yapılacak değerlendirme neticesinde, eksik görülen hususlar planlanarak, hizmet içi eğitimler ile giderilmesi sağlanmalıdır. Milli Eğitim Bakanlığı tarafından öğretmenler ve okul yöneticileri ile etkileşim için faaliyetler düzenlemesi, faaliyetlerin eğitim yılı içerisinde dağıtılarak lider-öğretmen etkileşiminin üst düzey çıkarılması sağlanmalıdır.

Öğretmenlerin yer değiştirmeleri ile ilgili okul bazlı istatistikler tutularak çalışma yılının az olduğu okullarda yer değişikliğinin nedenleri araştırılmalıdır. Öğretmenlerin rotasyon uygulamaları ile ilgili daha önce başlatılan ve iptal edilen uygulamanın öğretmen ve sendika temsilcilerinin görüşleri alınarak yeniden düzenlenmesi sağlanmalıdır.

Toplum özelliklerinin liderlik tarzlarına karşı göstermiş olduğu etkinin olumlu veya olumsuz şekilde etkiler oluşturulduğu bilinmektedir. Türkiye’de eğitim sektöründe yöneticilerin liderlik tarzlarının Milli Eğitim Bakanlığı, Üniversiteler ve Sivil Toplum Kuruluşları arasında yapılacak olan işbirliği ile araştırılması ve sonuçlarının eğitim yöneticileri ile paylaşılması sağlanmalıdır. Bu sayede eğitimde kullanılacak liderlik tarzları belirlenerek çalışanların verimlilikleri, bağlılıkları ve iş tatminleri açısından olumlu sonuçlar elde edilmesi sağlanabilir.

Eğitimde halen, meslekte aslanan öğretmenlik anlayışı ile yöneticilik ek bir görev, kimi zaman da angarya olarak görülmektedir. Milli Eğitim Bakanlığı tarafından kurulacak Yönetici Akademisi ile profesyonel yöneticilerin yetiştirilmesi sağlanabilir.

Yöneticilik, çok farklı konularda uzmanlık gereken bir konu olduğundan, başta liderlik konuları olmak üzere belirlenecek diğer uzmanlık konularında üniversiteler ile işbirliği yapılarak profesyonel yöneticilerin yetiştirilmesi sağlanmalıdır.

Literatürde, babacan liderlik tarzının çalışanlar üzerindeki etkileri konusunda sınırlı araştırma ve veri bulunmaktadır. Konu ile ilgili araştırmaların az sayıda olması babacan liderliğin etkilerinin anlaşılmasını zorlaştırmaktadır. Farklı sektörlerde, farklı ölçekler kullanılarak babacan liderlik tarzı üzerinde yeni çalışmalar yapılarak, araştırma sonuçları sektör temsilcileri ile paylaşılabilir. Araştırmacıların farklı bakış açıları ve verilerin kıyaslanması daha net yargılar oluşturmaya katkı sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Akçadağ, S. ve Özdemir, E., (2005) “İnsan Kaynakları Kapsamında 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde İş Tatmini: İstanbul’da Yapılan Ampirik Bir Çalışma”, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (10) 2, 167-193.
- Akdemir, A. (2018) Örgütlerin Yönetimi Kavramsal-Kuramsal, Tematik Ve Kurumsal Açılardan Yönetim A. Akdemir (Ed.) *Kavramsal Açıldan Yönetim İçinde* (ss.17-59), İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Akkaya, R. ve Akyol, B.. (2016) “The Relationship Between Teachers’ Locus of Control and Job Satisfaction: A Mixed Method Study”, *International Online Journal of Educational Sciences*, 8 (3), 71-82.
- Aksoy, B. (2008) The Relationship Between Paternalistic Leadership, Empowerment and Turnover Intention: An Empirical Study, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aktaş, H. ve Şimşek, E., (2015) “Bireylerin Örgütsel Sessizlik Tutumlarında İş Doyumu ve Duygusal Tükenmişlik Algılarının Rolü”, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, Cilt 11, Sayı 24, 205-230.
- Akyüz, M. Y. (2002) “Çağdaş Okulda Etkili Liderlik”, *Ege Eğitim Dergisi*, 1(2), 109-119.
- Alkın, M. C. (2006) Liderlik Özellik ve Davranışlarının Belirlenmesi ve Konuyla İlgili Olarak Yapılan Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Edirne.
- Allen Natalie. J. ve John M. Meyer. (1990) “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance And Normative Commitment to the Organization”, *Journal of Occupational And Organizational Psychology*, 63(1) 1-18.
- Allen, N.J. ve Meyer, J.P. (1996) “Affective, Continuance and Normative Commitment To The Organization: An Examination Of Construct Validity”, *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2005) *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı*, 4. Baskı, İstanbul: Avcı Ofset.

- Anafarta, N., (2015) “Algılanan Örgütsel Destek ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: İş Tatmininin Aracılık Rolü”, *I.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, Yıl: 26, Sayı: 79 Aralık, 112-130.
- Anderson, J. C. ve Gerbing, D. W. (1988) “Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach”, *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Arslan, Ö. (2016) Okul Yöneticilerinin Paternalist Liderlik Düzeyi İle Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Alguları Arasındaki İlişki, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Arslan, R. ve Acar, B.N., (2013) “A Research On Academics On Life Satisfaction, Job Satisfaction and Professional Burnout”, *Suleyman Demirel University The Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences*, Vol.18, No.3, 281-298.
- Arşlantaş, C. C. ve Pekdemir, I. (2007) “Dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik görgül bir araştırma”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 261-286.
- Aslan, A. (2003) “Eşitsizliğin teorik temelleri: Elit teorisi”, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(6), 115-135.
- Aslan, Ş. ve Özata, M. (2009) “Lider-Üye Etkileşiminin (LMX) Yöneticiye Duyulan Güven Düzeyine Etkisi”, *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9 (17) , 94-116.
- Aslan, Z. ve Etyemez, S., (2015) “İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Hatay’daki Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7/3, 482-507.
- Avunduk, Y. (2016) Duygusal zekânın iş performansı üzerindeki etkisi: Tıp doktorları ile toplu ulaşım şoförleri üzerinde karşılaştırmalı alan uygulaması, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, İstanbul Ticaret Üniversitesi.
- Aycan, Z. (2001) “Paternalizm: Yönetim ve Liderlik Anlayışına İlişkin Üç Görgül Çalışma”, *Yönetim Araştırmaları Dergisi* (1)1, ss.1-26.

- Aycan, Z. (2006) "Paternalism: Towards Conceptual Refinement and Operationalization" (Ed.: Kim, U., Yang, K.-S. ve Hwang, K.-K.), *Indigenous and Cultural Psychology: Understanding People in Context* (s. 445-466), Springer Science + Business Media.
- Aycan, Z. (2008) "Cross-Cultural Approaches to Leadership" İçinde Smith, P.B., Peterson, M.F., Thomas, D.C. (Edt.), *The Handbook of Cross-Cultural Management Research*, 219-238.
- Aycan, Z. ve Fikret-Paşa, S. (2003) "Career Choices, Job Selection Criteria, And Leadership Preferences in A Transitional Nation: The Case Of Turkey", *Journal of Career Development*, 30(2), 29-144
- Aycan, Z., Kanungo, R., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, G., Kurshid, A. (2000) "Impact Of Culture On Human Resource Management Practices: A 10 country comparison", *Applied Psychology: An International Review*, 49 (1), 199-221
- Aycan, Z. ve Kanungo, R.N. (2000) *Toplumsal Kültürün Kurumsal Kültür ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerine Etkileri*. In *The Encyclopedia of Management* (pp. 25-53). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Aydınoğlu, N. (2020) *Yöneticilerin Otantik ve Paternalist Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Motivasyon, İş Tatmini ve Örgüt Bağlılığına Etkilerinin İncelenmesi (Ankara Özel Okullar Örneği)*, Doktora Tezi, T.C. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Aytok, A. (2004) *Performans Değerleme İle Performansa Dayalı Ücret Ve Bir Endüstri İşletmesi Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kütahya.
- Aytürk, N. (2007) *Yönetim Sanatı*, (5. Baskı) Nobel Yay., Ankara
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010) "Liderlik "Türleri" ve "Güç Kaynakları"na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması", *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (2), 73-84.
- Bakan, İ., Oğuz, M. & Amırlı, H. (2019) "Paternalist liderliğin motivasyon üzerindeki etkisi", *Hoca Ahmet Yesevi Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Kongresi*, 26-27 Ağustos 2019, Kongre Kitabı, Gölbaşı-Adıyaman.

- Balay R. (2000) *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Baltaş, A. (2011) *Türk Kültüründe Yönetmek: Yerel Değer lerle Küresel Başarmak*, Remzi Kitapevi, 3.Baskı, İstanbul.
- Baltaş, A. (2016) *Ekip Çalışması ve Liderlik*, 15. Basım. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Baransel, A. (1993) *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*, (3. Baskı). Birinci Cilt, Yayın No: 257, İstanbul: İÜ İşletme Fakültesi Yayını.
- Barrick, M.R. and Mount, M.K. (1991) “The Big Five Personality Dimensions And Job Performance: A Meta-Analysis”, *Personnel Psychology*, 44: 1-26.
- Barutçugil, İ. (2014) *Liderlik*, İstanbul: Kariyer Yayınları
- Bass, B. M. (1997) “Does the Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National boundaries?”, *American Psychologist*, 52, 130-139.
- Bass, B. M. (1999) “Two decades of research and development in transformational leadership”, *European Journal of Work and Organization Psychology*, 8, (2), 9-32.
- Bass, B. M. and Riggio, R. E. (2006) *Transformational Leadership*, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Baş, T., Keskin, N. ve Mert, İ.S. (2010) “Lider Üye Etkileşimi (LÜE) Modeli ve Ölçme Aracının Türkçe’de Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi”, *Ege Akademik Bakış*, 10(3), 1013-1039.
- Başaran, İ. E. (2004) *Yönetimde İnsan İlişkileri*, (3.bs.), Ankara: Nobel Yayınları.
- Bauer, T.N. ve Green, S.G. (1996) “Development Of Leader-Member Exchange: A Longitudinal Test”, *The Academy Of Management Journal*vol, 39, No. 6, S.1538-1567.
- Bedi, A. (2020) “A Meta-Analytic Review of Paternalistic Leadership”, *Applied Psychology: An International Review*, 69(3), 960-1008.

- Begenirbaş, M. ve Turgut, E. (2014) “İş Performansının Sağlanmasında Çalışanın Duygusal Emeginin Ve Örgütte Güven Algısına Etkisi”, *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 16(3): 131-149.
- Bennett, T. M. (2009) “A Study of the Management Leadership Style Preferred By It Subordinates”, *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 13(2), 1-25.
- Bentley, T. (1999) *İnsanları Motive Etme*, çev. Onur Yıldırım, Hayat Yayınları, İstanbul.
- Biçkes, D.M., Yılmaz, C., Demirtaş, Ö. ve Uğur, A., (2014) “Duygusal Emek İle İş Tatmini Arasındaki İlişkide Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü: Bir Alan Çalışması”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi ÜBF Dergisi*, Ağustos, 9(2), 97-121.
- Bitmiş, M.G. ve Ergeneli, A., (2011) “Contingency Approach to Strategic Management: A Test Of The Mediating Effect Of Leader Member Exchange On The Relationship Between Psychological Empowerment And Job Satisfaction in 21st Century Workplace”, *Journal Of Global Strategic Management*, 10, S:90-100.
- Bolat, İ., (2011) *Öz Yeterlilik Ve Lider Üye Etkileşimi İlişkisi: Göze Girme Davranışları ve Güç Mesafesinin Etkisi*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Borman, W. C. ve Motowidlo, S. J. (1997) “Task Performance and Contextual Performance: The Meaning For Personnel Selection Research”, *Human performance*, 10(2): 99-109.
- Borman, W.C. ve Motowidlo, S.J. (1993) *Expanding The Criterion Domain To Include Elements Of Contextual Performance*. In N. Schmitt and W. C. Borman (Eds.), *Personnel Selection in Organization*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Bozkurt, Ö. ve Yurt, İ., (2013) “Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11(22), 121-139.
- Börekçi, D.Y. (2009) “Paternalistic leadership style’s evolution in e-culture”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fak. Dergisi*, 38(2), 103-109

- Brown, T. A. (2006) *Confirmatory Factor Analysis for Applied Research*, The Guilford Press, New York.
- Bükülmez, K. (2013) Çalışma Hayatında İş Performansını Etkileyen Faktörler: Altınova Tersaneler Bölgesi Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Yalova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstrisi Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları ve Çalışma İlişkileri Bilim Dalı, Yalova.
- Byrne, B. M. (2016) *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications and Programming*. (3. Baskı), New York: Routledge.
- Can H., Azizoğlu Ö.A. ve Aydın E.M. (2011) *Organizasyon ve Yönetim*, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Cerit, Y. (2012) “Paternalistik Liderlik İle Yöneticiden ve İşin Doğasından Doyum Arasındaki İlişki”, *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(2), 35-56.
- Cerit, Y., Özdemir, T. ve Akgün, N. (2011) “Sınıf Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışları Sergilemelerini İstemeye Yönelik Görüşlerinin Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi”, *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11 (1), 87 - 99
- Chang C.P and Chang, W.C. (2008) “Internal Marketing Practices And Employees Turnover Intentionsin Tourism And Leisure Hotels”, *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 4.2.
- Chen, H. Y. ve Kao, H. S. R. (2009) “Chinese Paternalistic Leadership and Non-Chinese Subordinates’ Psychological Health”, *The International Journal of Human Resource Management*, 20(12), 2533-2546.
- Cheng, B. S., Chou, L. F., Wu, T. Y., Huang, M. P. ve Farh, J. L. (2004) “Paternalistic Leadership and Subordinate Responses: Establishing A Leadership Model in Chinese Organizations”, *Asian Journal of Social Psychology*, 7(1), 89-117.
- Cheng, 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”, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 20 (10): 1–9.

- Chou, Hj. (2012) “Effects Of Paternalistic Leadership On Job Satisfaction–Regulatory Focus As The Mediator”, *The International Journal Of Organizational Innovation*, 4(4): 62-85.
- Clemens, E. V., Milsom, A., ve Cashwell, C. S. (2009) “Using Leader-Member Exchange Theory To Examine Principal-School Counselor Relationshipsto School Counselors’ Roles, Job Satisfaction, And Turnover Intentions”, *Professional School Counseling*, 13, S:75-85.
- Clugston, M. (2000) “The Mediating Effects Of Multidimensional Commitment On Job Satisfaction And Intent To Leave”, *Journal Of Organizational Behavior*, 21(4): 477-486.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G. ve Aiken, L. S. (2003) *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences*, (3. Baskı), Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Conger, J. A., ve Kanungo, R. N. (1988) “The empowerment process: Integrating theory and practice”, *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Çağlar, İ. (2004) “İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencileri İle Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eğilimlerinin Karşılaştırılmalı Analizi ve Çorum Örneği”, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 1-18.
- Çalışkan, N. ve Özkoç, A. G. (2016) “Örgütlerde Paternalist Liderlik Algısına Etki Eden Ulusal Kültür Boyutlarının Belirlenmesi”, *Journal of Yasar University*, 11(44), 240-250.
- Çalışkan, S. C. (2010) “The Interaction Between Paternalistic Leadership Style, Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: A study from Turkey”, *China-USA Business Review*, 9(1), 67-80.
- Çarıkçı, H.İ. ve Çelikkol, Ö., (2009) “İş Aile Çatışmasının Örgütse Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(1), 153-170.
- Çekmecelioğlu, H.G. (2014) “Göreve Ve İnsana Yönelik Liderlik Tarzlarının Örgütsel Bağlılık, İş Performansı Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri”, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 28: 21-34.

- Çekmecelioğlu, H.G. ve Pelenk, S.E. (2015) “Örgütsel Engellerin, Örgütsel Bağlılık ve İş Performansı Üzerindeki Etkileri”, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 29: 143-164.
- Çekmecelioğlu, H.G., (2005) “Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma”, *C. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 6, Sayı 2, 23-39.
- Çelik, V. (1997) “Eğitim Yönetiminde Vizyoner Liderlik”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 12(12), 465-474.
- Çöl, G. (2008) “Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46.
- Daft, R. L. (1995) *Understanding Management*, Fort Worth: The Dryden Press,
- Daft, R. L. (1999) *Leadership: Theory and practice*, Harcourt College Pub.
- Daft, R. L. (2008) *Management*. United States: Thomson South-Western.
- Dağlı, A. ve Ağalday, B. (2018) “Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarının incelenmesi”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(66), 518-534.
- Dansereau, F., Graen, G., Haga, W. (1975) “A Vertical Dyadic Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations: A longitudinal investigation of the role making process”, *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-70.
- Demir B. (2019) Toksik Liderlik Algısının Örgütsel Sessizlik, Duygusal Bağlılık İle Görev Performansı Arasındaki İlişki, Doktora Tezi, Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul
- Den Hartog, D.N., House, R. J., Hanges, P. J. vd. (1999) “Culture Specific and Cross-Culturally Generalizable Implicit Leadership Theories: Are Attributes of Charismatic/Transformational Leadership Universally Endorsed?”, *Leadership Quarterly*, 10(2), 219-256.
- Dhani, P. (2017) “Personality and job performance”, *Kaav International Journal of Economics, commerce & Business Management*, 4: 177-183.
- Dienesch, R. M. ve Liden, R. C. (1986) “Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development”, *Academy of Management Review*, 11(3):618-634.

- Doğan, S. ve Kılıç, S., (2007) “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29, 37-61.
- Doğu, G. (2014) *Spor Yönetimi Ve Organizasyon Temelleri*. Ed. N. Mirzeoğlu. Spor Bilimlerine Giriş, Ankara: Spor Yayınevi ve Kitabevi.
- Donald, J. (1999) “What Makes Your Day? A Study Of The Quality Of Worklife Of OR Nurses”, *Canadian Operating Room Nursing Journal*, 17(4):17-27
- Edwards, C. B. (2008) An investigation of the relationship between transformational leadership and organizational health: A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of The Requirements for The Degree Doctor of Philosophy. Capella University
- Efil, İ. (2010) *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Bursa: Dora Yayınları.
- Ekmen, F. (2020) Okul Yöneticilerinin Paternalist (Babacan) Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki (Batman İli Örneği), Yüksek Lisans Tezi, Siirt Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Eranıl, A. K. (2014) Mesleki Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin Vizyoner Liderlik Özellikleri İle Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Tokat.
- Erben, G. S. ve Güneşer, A. B. (2007) “The Relationship Between Paternalistic Leadership and Organizational Commitment: Investigating the Role of Climate Regarding Ethics”, *Journal of Business Ethics*, 82.4, 955-968.
- Erben, G. ve Ötken, A. (2014) Paternalist Liderlik ve İşe Bağlı Mutluluk İlişkisinde İş-Yaşam Dengesinin Rolü, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 12, (22), 103-121.
- Ercan, İ. ve Kan, İ. (2004) “Ölçeklerde Güvenirlik ve Geçerlik”, *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 30(3), 211-216.
- Ercan, Ü. ve Sığrı, Ü. (2015) “Kültürel Değerlerin Liderlik Özelliklerine Etkisi: Türk ve Amerikalı Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma”, *Amme İdaresi Dergisi*, 48(3), 95-126.

- Erçetin, Ş. (2000) *Lider Sarmalında Vizyon*, (2.Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Erdirençelebi, M. ve Filizöz, B., (2016) “Mobbingin Etik İklim ve Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri”, *Selçuk Ün. Sos. Bil. Ens. Dergisi*, (35), 127-139.
- Eren, E. (2011) *Yönetim Ve Organizasyon Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*, İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Ergen, T. (2011) *Stratejik Liderlik ve Takım Çalışmasındaki Rolü Erzurum İli 112 Acil Sağlık Hizmetlerinde Bir Uygulama*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Erşan, E.E., Yıldırım, G., Doğan, O. ve Doğan, S., (2013) “Sağlık Çalışanlarının İş Doyumu ve Algılanan İş Stresi İle Aralarındaki İlişkinin İncelenmesi”, *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 14, 115-21
- Farh, J. L. ve Cheng, B. S. (2000) *A Cultural Analysis of Paternalistic Leadership in Chinese Organizations*, (Ed.: Li, J. T., Tsui, A. S. ve Weldon, E.). *Management and Organizations in the Chinese Context* (s. 84-127), London: Macmillan.
- Fettahlıoğlu, Ö. O., Akdoğan, Z. ve Özay, E. (2018) “Paternalist Liderlik Tarzının Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisi”, *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 4(9), 36-51
- Fornell, C. ve Larcker, D. F. (1981) “Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error”, *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Fu, P. P., Yukl, G. (2000) “Perceived Effectiveness Of Influence Tactics In The U.S. And China”, *Leadership Quarterly*, 11, (2), 251-266.
- Gates, P., Blanchard, K. & Hersey, P. (1976) “Diagnosing educational leadership problems: a situational approach”, *Educational Leadership*, 33 (5), 348-54.
- Gavcar, E. ve Topaloğlu, C. (2008). “Kamuya Ait Konaklama İşletmelerinin Yöneticilerinde İş Doyumu (Öğretmenevi Müdürleri Örneği)”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, (6: 2), 59-74.
- Gelfand, M.J., Erez, M. ve Aycan, Z. (2007) “Cross-Cultural Organizational Behavior”, *Annual Review of Psychology*, 58 (1), 479-514.

- Ghapanchi, A.H. and Aurum, A., (2011) “Antecedents To IT Personnel’s Intentions To Leave: A Systematic Literature Review, *The Journal of Systems and Software*, 84, 238–249.
- Goldstein, David K. and Rockart, John F. (1984) *An Examination of Work-Related Correlates of Job Satisfaction In Programmer/Analysts*, MIS Quarterly/June, 103-115.
- Goleman, D. (2000) “Leadership That Gets Results”, *Harvard Business Review*, 78-90.
- Gökçe, Y. (2016) Yöneticiye Duyulan Güven İle Çalışma Yaşam Kalitesinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Afyonkarahisar’daki 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Afyonkarahisar.
- Guillén, M. F. (1994) *Models of Management: Work, Authority, and Organization in Comparative Perspective*, Chicago: The University of Chicago Press.
- Güçlü, N. ve Koşar, S. (2018) *Eğitim Yönetiminde Liderlik: Teori Araştırma Ve Uygulama*, Pegem Akademi, Ankara.
- Gül, H. (2003) Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Aksaray Ve Karaman Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. Gebze, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gümüşeli, A. İ. (2001) “Çağdaş okul müdürlerinin liderlik alanları”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 28, ss. 531-548.
- Güner, F., Çiçek, H. ve Can, A. (2014) “Banka Çalışanlarının Mesleki Stres ve Tükenmişlik Düzeylerinin İş Doyumu ve Yaşam Doyumu Düzeyleri İle İlişkisi”, *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, C:6, S:3, 59-76.
- Güney, S. (2007) *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayın Dağıtım: Ankara.
- Gürsel, M., Sürücü, A., Kesici, Ş., Bozgeyikli, H., Izgar, H., Altınok, V., Arslan, C. ve Negiş, A. (2012) *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, 3 Baskı, Eğitim Yayınevi, Konya.
- Gürüz, D. ve Gürel, E. (2006) *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayınları, Ankara.

- Hackman, R. ve Oldham, G. R. (1975) "Development of the Job Diagnostic Survey", *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. ve Anderson, R. E. (2014) *Multivariate Data Analysis*. (7. Baskı), Harlow: Pearson New International Edition.
- Hatipoğlu Z., Akduman, G. ve Demir B., (2019) "Babacan Liderlik Tarzının Çalışan Görev Performansı ve Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi (The Effect Of Paternalistic Leadership Style On Employee Task Performance And Emotional Commitment)", *İşletme Araştırmaları Dergisi Journal Of Business Research-Turk*, 11(1), 279-292
- Hayek, M., Novicevic, M. M., Humphreys, J. H. ve Jones, N. (2010) "Ending the Denial of Slavery in Management History: Paternalistic Leadership of Joseph Emory Davis", *Journal of Management History*, 6(3), 367-379.
- He, Ping. (2008) *An Investigation of The Antecedents and Consequences of Affective Commitment in A US Hospitality Organization (Doctoral Dissertation, Virginia Tech)*, 1-144.
- Hersey, P. and Blanchard, K.H. (1988) *Management of Organizational Behaviour*, Prentice-Hall International, New Jersey.
- Hershey, P.T. (1985) "A Definition For Paternalism", *The Journal of Medicine and Philosophy*, 10(2), ss.171-182.
- Hofstede, G. (2001) *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, Thousand Oaks: Sage.
- House, R., Javidan, M., Hanges, P. ve Dorfman, P. (2002) "Understanding Cultures and Implicit Leadership Theories Across The Globe: An Introduction to Project GLOBE", *Journal of World Business*, 37(1), 3-10.
- Hoy, W. K. & Miskel, C. W. (1996) *Educational administration*. NY: McGraw-Hill.
- Hu, L-T. ve Bentler, P. M. (1999) "Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives", *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.

- Hwang, I. S. and Kou, J. H. (2006) *Effects of Job Satisfaction and Perceived Alternative Employment Opportunities on Turnover Intention: An Examination of Public Sector Organizations*, *Jaabc*. 2.8, 254.
- Iqbal, S., Ehsan, S., Rizwan, M. and Noreen, M. (2014) “The Impact of Organizational Commitment, Job Satisfaction, Job Stress and Leadership Support On Turnover Intention In Educational Institutes”, *International Journal of Human Resource Studies*, 4(2), 181-195.
- İbrahim, W.S. (2015) The Effect Of The Compensation System On The Level Of Employees Motivation: The Role Of The Moderate Variables İn The Effect Relationship Between Compensation System And Level Of Employees Motivations, Master Thesis, Yaşar University, Institute of Social Sciences, Business Administration, İzmir.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma, Örgütsel Bağlılık*, Konya: Çizgi Yayıncılık,
- Jackson, T. (2016) “Paternalistic leadership: The missing Link in Cross-Cultural Leadership Studies?”, *International Journal of Cross Cultural Management*, 16 (1), 3-7.
- Judge, T. A., Bono, J. E. & Locke, E. A. (2000) “Personality and Job Satisfaction: The Mediating Role of Job Characteristics”, *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 237-249.
- Kabadayı, M. (2018) Yönetimsel gücün örgütsel güven-performans ve özdeşleşme etkileşimi kapsamındaki rolü: Bodrum’daki otel işletmelerinde bir uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Kabasakal, H. and A. Dastmalchian. (2001) “Introduction to: Leadership and culture in the Middle Eastern countries: Norms, practices and effective leadership attributes in Iran, Kuwait, Turkey and Qatar”, *Applied Psychology: An International Review*, 50(4), 479-95
- Kabasakal, Hayat ve Bodur, Muzaffer. (1998) “Leadership, Values and Institutions: The Case of Turkey”, *Research Papers*, 1-59.

- Kahya, C. (2013) Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Anlayışları ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki ilişkide Örgütsel Güvenin Rolü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Erzurum, Atatürk Üniversitesi.
- Kalyoncu, K. (2008) İlköğretim Okul Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Özelliklerine Sahip Olma Yeterlilikleri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kandasamy, I. ve Ancheri, S. (2009) "Hotel Employees' Expectations Of QWL: A Gualitative Study", *International journal of Hospitality Management*, 28, 328-337.
- Kanter, R.M. (1968) "Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanism in Utopian Communities", *American Sociology Review*, 33(4), 499-517.
- Kara, D., Uysal, M., Sirgy, M. J. ve Lee, G. (2013) "The Effects of Leadership Style on Employee Well-being in Hospitality", *International Journal of Hospitality Management*, (34), 9-18.
- Karakaş, A., (2017) "Duygusal Emek, Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Otel İşletmesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9/1, 80-112.
- Karcioğlu, F. ve Kahya, C., (2011) "Lider-Üye Etkileşimi ve Çatışma Yönetim Stili ilişkisi". *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(2), 337-352.
- Karip, E. (2004) "Yönetim Biliminin Alanı ve Kapsamı", Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı, (ed. Yüksel Özden), Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık, 1-39.
- Kaşlı, Mehmet. (2009) Otel İşletmelerinde İş Görenlerin Kişilik Özellikleri, Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisinin İncelenmesi, Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı.
- Kavutçu, R. (2016) Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyleri (Denizli İli Merkezefendi İlçe Örneği), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.

- Kaya, İ., (2010) “Otel İşletmelerinde İşgörenlerin İş Tatminini Etkileyen İş Bırakma Eğilimi”, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(2), 219-236.
- Kayabaşı, A. (2010) *Rekabet Gücü Perspektifinde Lojistik Faaliyetlerde Performans Geliştirme*, (İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul).
- Keçecioğlu T. (1998) *Liderlik ve Liderler*, Kal-Der Yayınları no:24, İstanbul, s 25.
- Kesimli, İ. (2013) “Liderlik Davranış Türleri”, *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 1-10.
- Kılınç, E. (2018) “Sağlık Kurumlarında Paternalist Liderlik Modelin İncelenmesi”, *Sağlık Yönetimi ve Liderlik Dergisi*, 1, 1-12.
- Kirkman, B. L. ve Rosen, B. (1999) “Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment”, *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74.
- Kitapçı, H., Kaynak, R. ve Ökten, S.S. (2013) “Güçlendirmenin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Kamu ve Özel Sektörde Mukayeseli Bir Araştırma”, *International Review of Economics and Management*, 1(1), 49-73.
- Leisinger, K.M. (2005) “The Corporate Social Responsibility of The Pharmaceutical Industry”, *Business Ethics Quarterly*, 15 (4):577-594.
- Kline, R. B. (2016) *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. (4. Baskı), New York: The Guilford Press.
- Kocabaş, İ. ve Erdem, R. (2003) “Yönetici aday öğretmenlerin kişisel zaman yönetimi davranışları”, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(2), 203-210
- Koç, E. (2019) Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının İş Doyumu İle Paternalist Liderlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Koç, H. ve Topaloğlu, M. (2010) *Yönetim Bilimi*, Seçkin, Ankara.
- Koçel, T. (2007) *İşletme yöneticiliği, yönetim ve organizasyon, organizasyonlarda davranış, klasik-modern-çağdaş ve güncel yaklaşımlar*, İstanbul: Beta Basım.
- Koçel, T. (2010) *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Basım Yayım
- Koçel, T. (2015) *Otel İşletmeciliği*, (Beta Yayın, İstanbul).

- Koopmans, L., Bernardis, C.M., Hildebrandt, V.H., Schaufeli, W.B., Henric, a C.W. De Vet, Van Der Beek, A.J. (2011) "Conceptual Frameworks Of Individual Work Performance: A Systematic Review", *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53(8), 856-866.
- Korkmaz, F. (2018) Babacan (Paternalist) Liderlik Davranışının Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisinde Çalışanların İşe Tutkunluk Düzeylerinin Aracılık Rolü: Kamu Ve Özel Sektör Karşılaştırmalı Bir Analiz, Doktora Tezi, Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Korkmaz, M. ve Ceylan, B. (2012) "Örgütsel Stres Yönetimi Ve Stresin İstanbul Büyükşehir Belediyesi Çalışanlarının İş Performansı Üzerine Etkisinin Uygulamalı Olarak İncelenmesi", *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(10), 313-344.
- Kozan, M. K. (1993) "Cultural and Industrialization Level Influences on Leadership Attitudes for Turkish Managers", *International Studies of Management & Organization*, 23(3), 7-17.
- Kök, S.B. (2006) "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(1), 291-210.
- Köksal, O. (2011) "Bir Kültürel Liderlik Paradoksu: Paternalizm", *Mustafa Kemal University Journal of Social Sciences Institute*, 8(15), 101 – 122
- Krausz, R.R. (1986) "Power and Leadership In Organizations", *Transactional Analysis Journal*, 16(2)
- Kristoff-Pelligrini, A. L., Zimmerman, R. S., Johnson, E. C. (2005) "Consequences of Individuals' Fit at Work: A Meta-Analysis of Person-Job, Person-Organization, Person-Group, and Person-Supervisor Fit", *Personnel Psychology*, 58, 281-342.
- Lamm, E., Gordon, J. and Purser, R .E. (2010) "The Role of Value Congruence in Organizational Change", *Organization Development Journal*, 28(2), 49-64.
- Liden, R.C. ve Maslyn, J.M. (1998) "Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development", *Journal of Management*, 24(1), 43-72.

- Loi, R., Hang-Yue, ve Foley, S. (2006) "Linking Employees' Justice Perceptions to Organizational Commitment And Intention to Leave: The Mediating Role of Perceived Organizational Support", *Journal of Occupational And Organizational Psychology*, 79(1) 101-120.
- Marotto, M., Roos, D. J. and Victor, B. (2001) "Collective Virtuosity in Organizations: A Study Of Peak Performance in An Orchestra", *Journal of Management Studies*, 44(3), 388– 413.
- Marzano, R., Waters, T., & McNulty, B. (2005) *School Leadership That Works*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development
- McLarney, C. ve Rhyno, S. (1999) "Mary Parker Follett: Visionary Leadership And Strategic Management", *Women in Management Review*, 14(7), 292-302.
- Mete, Y. M. ve Serin, H. (2015) "Okul Yöneticilerinin Babacan Liderlik Davranışı ile Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Sinizm Davranışları Arasındaki İlişki", *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12-2(24), 147-159.
- Meydan, C. H. ve Şeşen, H. (2011) *Yapısal Eşitlik Modellemesi: AMOS Uygulamaları*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. ve Smith, C. A. (1993) "Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization", *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Meyer, J.P. and Allen, N.J. (1997) *Commitment in The Workplace: Theory, Research and Application Thousand Oaks, California: Sage Publications*.
- Meyer, J.P., Bobocel R.D. ve Allen, N.J. (1991) "Development of Organizational Commitment During The First Year of Employment: A Longitudinal Study Of Pre-And Post-Entry Influences", *Journal of Management*, 17(4), 717-733.
- Meyer, J.P. & Herscovitch, L. (2001) "Commitment in The Workplace Toward A General Model", *Human Resource Management Review*, 11, 299–326.
- Meyer, J.P. ve Allen, N.J. (1984) "Testing the "Side-Bet Theory" of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations", *Journal of Applied Psychology*, 69 (3), 372-378.
- Miles, J.A. (2012) *Management and Organization Theory*, San Francisco: Jossey-Bass.

- Mobley, W. H., Horner, S. O. ve Hollingsworth, A.T. (1978) “An Evaluation of Precursors of Hospital Employee Turnover”, *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408-414.
- Morgan, G. A., Leech, N. L., Gloeckner, G. W. ve Barrett, K. C. (2011) *IBM SPSS for Introductory Statistics: Use and Interpretation*, (4. Baskı), New York: Routledge Taylor & Francis Group.
- Motowidlo, S.J. and Van Scotter, J.R. (1994) “Evidence That Task Performance Should Be Distinguished From Contextual Performance”, *Journal Of Applied Psychology*, 79(4), 425-480.
- Mowday, R.T. vd. (1979) “The Measurement of Organizational Commitment”, *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Mukarram, A., Akbar, S., Jan, Z. ve Gul, A. (2012). “Work Life Conflict Impact On Female’s Job Performance. A Study Of Primary Level Female School Teachers in Pakistan”, *Europan Journal of Business and Management*, 4(20), 74-84.
- Nal, M. (2018) Sağlık yöneticilerinin paternalist liderlik davranışlarının çalışanların iş doyumunu ve örgütsel adalet algısı ilişkilerinin incelenmesi, Yayınlanmış Doktora Tezi Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Nunnally, J. C. ve Bernstein, I. H. (1994) *Psychometric Theory*, (3. Baskı), New York: McGraw-Hill Inc.
- O’Reily III, Charles ve Chatman, Jennifer. (1986) “Organizational Commitment and Physchological Attacement: The Effects of Compliance, Identification and Internationalization on Prosocial Behavior”, *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Örücü, E. ve Özafşarlıoğlu, S. (2013) “Örgütsel Adaletin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Güney Afrika Cumhuriyetinde Bir Uygulama”, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(23), 335-358.
- Özaydın, M.M. ve Özdemir, Ö. (2014) “Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 251-281.

- Özer, F. ve Yurdun, A. (2012) “Birleşme/Devir Alma Süreci Yaşayan Örgütlerde Paternalist Liderlik Tipinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi”, *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(2), 71-80
- Özer, G. ve Günlük, M. (2010) “Örgütsel Adaletin Muhasebecilerin İş Memnuniyeti ve İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi”, *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9 (2), 459-485
- Özer, M. A. (2015) *Yeni Kamu Yönetimi*, (Üçüncü Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Özgül Katlav, Ö. (2016) Algılanan Etkileme Taktiklerinin İşgören Performansı Üzerindeki Etkisini Belirlemede Kontrol Odağının Düzenleyici Rolü: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, Doktora Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Nevşehir.
- Öztürk, M. (2003) *Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetim*, Papatya Yayınları 1.Baskı, İstanbul.
- Özutku, H. (2007) “Yönetici-Ast Etkileşimi İle İş Tatmini Arasındaki İlişki”, *Amme İdaresi Dergisi*, 40(2), 79-98.
- Özutku, H., Ağca, V. ve Cevrioğlu, E. (2008) “Lider-Üye Etkileşim Teorisi Çerçevesinde, Yönetici-Ast Etkileşimi ile Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2), 193-210.
- Papatya, G. (1998) “Vizyon: Hayal ve Gerçek Arasındaki Gerilim-Eleştirel Bir Yaklaşım Denemesi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(3), 123-134.
- Paşa, S. (2000) Türkiye Ortamında Liderlik Özellikleri, İçinde Z. Aycan (Edt.), *Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*, 201-225, Ankara, Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Paşa, S. F., Kabasakal, H. ve Bodur, M. (2001) “Society, Organisations and Leadership in Turkey”, *Applied Psychology: An International Review*, 50(4), 559-589.

- Pelit, E. ve Öztürk, Y. (2010) “Otel İşletmeleri İşgörenlerinin İş Doyum Düzeyleri: Sayfiye ve Şehir Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 43-72.
- Pellegrini, E. K. ve Scandura, T. A. (2008) “Paternalistic Leadership: A Review and Agenda for Future Research”, *Journal of Management*, 34(3), 566-593.
- Pellegrini, E. K., Scandura, T. A. ve Jayaraman, V. (2010). “Crosscultural Generalizability of Paternalistic Leadership: An Expansion of Leader-Member Exchange Theory (LMX)”, *Group and Organization Management*, 35(4), 391-420.
- Pellegrini, E.K. ve Scandura, T.A. (2006) “Leader-Member Exchange (Lmx), Paternalism And Delegation In The Turkish Business Culture: An Empirical Investigation”, *Journal Of International Business Studies*, 37(2): 264-279.
- Pieper, J. R., Greenwald, J. M. ve Schlachter, S. D. (2018) “Motivating Employee Referrals: The Interactive Effects of The Referral Bonus, Perceived Risk in Referring, and Affective Commitment”, *Human Resource Management*, 57, 1159-1174.
- Polat, M. ve Meydan, C. H. (2010) “Örgütsel Özdeşleşmenin Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9(1), 145-172.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603–609.
- Poyraz, K. Ve Kama, B. (2008) “Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 143-164.
- Reyes, P. (2001) “Individual Work Orientations and Teacher Outcomes”, *Journal of Educational Research*, 83(6), 327-335.

- Robbins, P. ve Judge, A. (2015) *Örgütsel Davranış*, (çev: İnci Erdem), Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti., Ankara
- Robbins, S.P, Decenzo, D.A, ve Coulter, M. (2013) *Yönetimin Esasları*, (Çev. Prof. Dr. Adem Öğüt), Nobel, Ankara
- Robbins, S.P. ve Coulter, M. K. (2011). *Management*. New York: Pearson-Prentice Hall.
- Sabuncuoğlu, E.T. (2007) “Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, *Ege Akademik Bakış*, 7 (2), 613-628.
- Sağnak, M. (2004) “Value Congruence and Results in Organizations”, *Educational Administration in Theory & Practice*, No. 37, 72-95.
- Saldamlı, A. (2009) *İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı*, Ankara: Detay Yayıncılık
- Salleh, R., Nair, M. S. ve Harun, H. (2012) “Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention: A Case Study on Employees of a Retail Company in Malaysia”, *International Journal of Social, Education, Economics and Management Engineering*, 6, 12, 702-709.
- Samsun, O. (2016) Uluslararası Proje Yönetiminde Paternalistik Liderliğin Takım Performansı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkileri, Yayınlanmış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Saylık, A. (2017) Okul Müdürlerinin Paternalist (Babacan) Liderlik Davranışları İle Hofstede'nin Kültür Boyutları Arasındaki İlişki, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Scandura, T. A. ve Graen, G. (1984) “Moderating Effects of Initial Leader-Member Exchange Status on the Effects of a Leadership Intervention”, *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 428-436.
- Schwartz, S. H. (2006) “A Theory of cultural value orientations: Explication and Applications”, *Comparative Sociology*, 5(2), 3.
- Schwartz, S. H. (2012) “An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values”, *Online Readings in Psychology and Culture*, 1, 1-20.
- Sekaran, U. ve Bougie, R. (2016) *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*. 7. Baskı, Chichester: Wiley.

- Sevimli, F. ve İşcan, Ö. F. (2005) “Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu”, *Ege Akademik Bakış*, 5(1), 55-64.
- Seyrek, İ.H. ve İnal, O. (2017) “İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkili Faktörler: Bilgi Teknolojisi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, *Doğu Anadolu Sosyal Bilimlerde Eğilimler Dergisi*, 1(1), 63-74.
- Sheldon, M.E. (1971) “Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to The Organization”, *Administrative Science Quarterly*, 16, 143-150.
- Silin, R.H. (1976) *Leadership and values: The organization of large-scale, Taiwanese enterprises* (No. 62). Harvard Univ Asia Center.
- Stam, D. A., Van Knippenberg, D., ve Wisse, B. (2010) “The Role Of Regulatory Fit in Visionary Leadership”, *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 499-518.
- Stogdil, R. M. (1974) *Handbook of leadership*, New York: Free Press.
- Şahin R. ve Kavas E. (2016) “Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesinde Öğretmenlere Yönelik Bir Araştırma: Bayat Örneği”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 17(4), Ss. 119-140.
- Şahin, F. (2011) “Lider-Üye Etkileşimi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi”, *Ege Akademik Bakış*, 11(2), 277 - 288.
- Şahin, N. (2016) Silahlı Kuvvetlerde Uygulanan Liderlik Tarzları İle Lider-Üye Etkileşim Kalitesinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkilerinin İncelenmesi, Doktora Tezi, Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Şeşen, H. (2010) Öncülleri ve Sonuçları ile Örgüt İç Girişimcilik: Türk Savunma Sanayinde Bir Araştırma, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A. ve Akgemci, Tah. (2014) *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. 8. Baskı, Eğitim Yayınevi, Konya, Hiperlink E-Book Collection.
- Şimşek, P. D. (2002) *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Günay Ofset.
- Şimşek, Ş. ve Çelik, A. (2011) *Yönetim ve Organizasyon*, Konya: Eğitim Akademi Yayınları.

- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2013) *Using Multivariate Statistics*. (6. Baskı), Boston, Mass: Pearson International Edition.
- Tanrıverdi, H. ve Paşaoğlu, S. (2014) “Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Okul Öncesi Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(50), 274–293.
- Taşkıran, E. (2011) *Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim*, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Taylor, C., J. Cornelius, C. ve Colvin, K. (2014) “Visionary Leadership And Its Relationship To Organizational Effectiveness”, *Leadership & Organization Development Journal*, 35(6), 566-583.
- Tekin, E. (2019) “Paternalist Liderliğin İş Tatmini Ve Çalışan Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 54(1), 178-204.
- Tekin, Y. (2007) Modern Bir Liderlik Yaklaşımı Vizyoner Liderlik: Antalya’da Faaliyette Bulunan 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Tekin, Y. ve Ehtiyar, R. (2011) “Başarının Temel Aktörleri: Vizyoner Liderler”, *Journal of Yaşar University*, 24(6), 4007-4023.
- Tellis, G. J. (2006) “Disruptive Technology Or Visionary Leadership?”, *Journal of Product Innovation Management*, 23(1), 34-38.
- Tengilimoğlu, D. (2005) “Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4:14, 1-16.
- Tetik, S. (2003) “İşletme Performansını Belirlemede Veri Zarflama Analizi”, *Yönetim ve Ekonomi*, 10(2), 221-229.
- Tetik, S. (2014) “Yerel Yönetimler Açısından Dönüştürücü Liderlik: Belediye Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, *Yönetim ve Ekonomi*, 21(1), 267-280.
- Tınar, M.Y. ve Ulusoy, T. (2017) “Çalışma Koşullarının İnsancalaştırılmasında Çalışan Memnuniyeti Anketinin Rolü-Uygulamadan Bir Örnek Analizi”, *Mühendislik Bilimleri Tasarım Dergisi (ÖS: Ergonomi 2016)*, 22, 115-125.

- Tolay, E., Sürgevil, O., Topayan, M. (2012) “Akademik Çalışma Ortamında Yapısal ve Psikolojik Güçlendirmenin Duygusal Bağlılık ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri”, *Ege Akademik Bakış*, 12(4), 449-465.
- Toptaş, A. (2019) T.C. Otel İşletmelerinde Paternalist Liderlik ve Lider Üye Etkileşimi İlişkisi: Örtük Liderlik ve Güç Mesafesinin Etkisi, Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Balıkesir,
- Tortop, N. (1999) *Personel Yönetimi*, Yargı Yayınları, 6. Baskı,
- Türesin, H. (2012) Örgüt Çalışanlarının Paternalistik Liderlik Algıları, Öğrenilmiş Güçlülük Düzeyleri, İş Tatmin Düzeyleri ve İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Manisa, Celal Bayar Üniversitesi SBE.
- Ulukan, M. (2006) Futbolcuların Kulübe Bağlılıklarında Antrenörlerin Liderlik Özelliklerinin Rolü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Uslu, O. (2017) Babacan Liderlik Algısı Ve Yöneticiye Güven İlişkisinde Kültürel Değerlerin Etkisi, Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Uyargil, C. (2008) *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, (Arıkan Basım Yayın, İstanbul).
- Uygur, A., Sümerli Sarıgül, S. (2015). “360 Derece Performans Değerlendirme Ve Geri Bildirim Sistemi”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 33, 189-201.
- Ülgen, H. ve Mirze, S.K. (2013) *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Beta Yayım, İstanbul.
- Vandenberghe C., Bentein K. ve Stinglhamber F. (2004) “Affective Commitment to the Organization, Supervisor, and Work Group: Antecedents And Outcomes”, *Journal of Vocational Behavior*, 64(1) 47-71.
- Vogelgesang, G. R., Leroy, H. ve Avolio, B. J. (2013) “The Mediating Effects of Leader Integrity with Transparency In Communication and Work Engagement/Performance”, *The Leadership Quarterly*, 24, 405-413.

- Wasti, S. A. (2000) *Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi*, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 25-27 Mayıs 2000, Nevşehir, s. 401-410.
- Weiss, H.W. (2002) "Deconstructing Job Satisfaction Separating Evaluations, Beliefs and Affective Experiences", *Human Resource Management Review*, 12, 173-194.
- Westwood, R. (1997) "Harmony and Patriarchy: The Cultural Basis for Paternalist Headship Among the Overseas Chinese", *Organization Studies*, Cilt. 18, Sayı: 3, 445-480.
- Westwood, R. I. and Chan, A. (1992) *Headship and Leadership*, İçinde R. I. Westwood (Edt.), *Organizational Behavior: A Southeast Asian Perspective*, 445-480, Hong Kong, Longman.
- Yalçın, K. (2017) *Duygusal Zekânın İş Performansına Etkileri: Ankara'da Pursaklar İlçesindeki Otomotiv Yetkili Bayileri Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Programı, Ankara.
- Yanık, O. (2014) *Ahlaki Liderliğin Çalışanların İş Tatminine, Örgütsel Bağlılığına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Örgütsel Güven ve Örgütsel Adalet Algısının Aracı Rolü*, Doktora Tezi, T.C. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Yardımcı C. (2010) *Paternalistik Liderlik Davranışlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektörü Üzerinde Bir Uygulama*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara
- Yardibi, N. (2018) "Öğretmenlerin Yöneticilerden Memnuniyet Düzeylerinin İş Performansına Etkisi", *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(1), 426-435.
- Yazıcıoğlu, İ. ve Sökmen, A. (2007) "Otel İşletmelerinin Yiyecek-İçecek Departmanlarında Görev Yapan İşgörenlerin İş Tatmin Düzeylerinin Değerlendirilmesi: Adana'da Bir Uygulama", *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Bahar, Sayı 18, 1-23.

- Yelboğa, A. (2006) Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, “İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 8(2): 196-211.
- Yeşil, A. (2016) “Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme”, *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(3), 158-180.
- Yeşil, S. (2013) “Kültür ve Kültürel Farklılıklar: Liderlik Açısından Teorik Bir Değerlendirme”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(4), 575-598.
- Yeşilkayalı, F. (2012) İzmir İli Kamu Sağlık Yöneticilerinin Liderlik Davranışları, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü. İzmir.
- Yeşilyurt, H. ve Koçak, N. (2014) “İş Doyumu ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Otel İşletmeleri Açısından İncelenmesi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2), 303-324.
- Yetim, N. ve Yetim, Ü. (2006) “The Cultural Orientations of Entrepreneurs and Employees’ Job Satisfaction: The Turkish Small and Medium Sized Enterprises (Smes) Case”, *Social Indicators Research*, 77, 257-286.
- Yetim, Ş. (2018) Kamu Çalışanlarının Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma: Karaman Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Kamu Yönetimi Bilim Dalı, Karaman.
- Yeyrek, M. (2018) Geleneksel Yönetim Ve Vizyoner Liderlik Davranışlarının, Çalışanların Performansına Etkilerine Yönelik Bir Araştırma, Doktora Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yıldız, G., Özutku, H. ve Cevrioğlu, E. (2008) “Lider-Üye Etkileşimine Çok Boyutlu Yaklaşım: Lider Ve Maslyn’in Dört Boyutlu Lider-Üye Etkileşim Ölçeğinin Psikometrik Özelliklerine Yönelik Görgül Bir Araştırma”, *Akademik İncelemeler*, 3(1), 95-123.
- Yıldız, S., Yalavaç, S. ve Meydan, C. H. (2013) “Tükenmişliğin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Örgüte Bağlılığın Aracı Rolü: Türkiye’deki Gümrük ve Ticaret Bakanlığı Personeli Üzerinde Bir Araştırma”, *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 8(2), 157-170.

- Yılmaz, A. ve Ceylan, Ç.B. (2011) “İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranış Düzeyleri İle Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisi”, *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 17(2), 277-394.
- Yılmaz, A. ve Tanrıverdi, H. (2017) “Aşçıların Örgütsel Destek Algısının İş Performansı Üzerine Etkisinde İş Ortamı Niteliğinin Aracılık Rolü”, *Journal of Tourism and Gastronomi Studies*, 5(3), 32-52.
- Yılmaz, E. (2006) Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından Değerlendirilmesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Yılmaz, H. ve Karahan, A. (2010) “Liderlik Davranışı, Örgütsel Yaratıcılık ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Uşak'ta Bir Araştırma”, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 17 (2), 145-158.
- Yorulmaz, M. (2018) “Tersane Çalışanlarının Duygusal Bağlılık Düzeylerinin İş Performansları Üzerindeki Etkisi: Yalova Örneği”, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(56), 1869- 876.
- Yukl, G. (2018) *Örgütlerde Liderlik* (8. Basımdan Çeviri). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Yukl, G. A. (1991). *Leadership in Organizations*. Pearson Education India.
- Yumuşak, S. (2008) “İşgören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3), 241-251.

TABLolar LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1. Örnekleme İlişkin Demografik Veriler	92
Tablo 2. Uyum İyiliği Kriterleri	93
Tablo 3. Bağımsız Değişkenler DFA Bulguları.....	94
Tablo 4. Bağımsız Değişkenler Uyum İyiliği Değerleri.....	95
Tablo 5. Bağımlı Değişkenler DFA Bulguları.....	96
Tablo 6. Bağımlı Değişkenler Uyum İyiliği Değerleri.....	97
Tablo 7. Ayrışım ve Birleşim Geçerliliği Bulguları	98
Tablo 8. Güvenilirlik Değerleri	99
Tablo 9. Babacan Liderlik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	100
Tablo 10. Bağımlı Değişkenler Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	101
Tablo 11. Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları	103
Tablo 12. Değişkenlerin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri	104
Tablo 13. Hipotez Analizleri Özeti.....	107

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1. Yönetim Faaliyetinin İşlevleri	21
Şekil 2. Liderin 8 Temel Fonksiyonu	27
Şekil 3. Özellikler Yaklaşımına Göre Liderlik	30
Şekil 4. Liderlik Sürecinde Karar Vermedeki Rol.....	32
Şekil 5. Farh ve Cheng'e Göre Babacan Liderlik Boyutları.....	48
Şekil 6. İş Tatmini Boyutları.....	55
Şekil 7. İş Tatminine Cevaplar	56
Şekil 8. Meyer ve Allen'ın Örgütsel Bağlılığın Üç Bileşeni	59
Şekil 9. Lider- Üye Gelişim Kavramının Gelişim Süreci Modeli	63
Şekil 10. Hipotezler ve Araştırma Modeli	88

EKLER

EK 1: ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,

Bu anket, bir doktora tez çalışmasına veri desteği sağlamak amacıyla hazırlanmıştır. Cevaplarınıza ilişkin gizlilik kesin bir şekilde sağlanacak ve toplanan veriler yalnızca bilimsel araştırma amacıyla kullanılacaktır. Anket uygulaması sırasında kesinlikle kimlik bilgisi istenmemektedir. Soruları ve verilen ifadeleri eksiksiz işaretlemeniz, sonuçların güvenilirliği açısından oldukça önemlidir.

Değerli zamanınızı ayırarak vereceğiniz destek ve araştırmamıza yapacağınız önemli katkıdan dolayı şimdiden çok teşekkür ederiz.

1. cinsiyetiniz	() kadın	() erkek			
2. yaşıınız				
3. eğitim durumunuz	() lise ve altı	() önlisans	() lisans	() lisansüstü	
4. medeni durumunuz	() evli	() bekar			
5. çalışma süreniz	() 1 yıldan az	() 1-5 yıl arası	() 6-10 yıl arası	() 10 yıldan fazla	
ŞU ANKI YÖNETİCİM;	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Biraz Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen 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. ...okulda 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. ...çalışanlarını dışarıdan gelen eleştirilere karşı korur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6. ...çalışanlarıyla bire bir ilişki kurmak onun için çok önemlidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7. ...çalışanlarını yakından (örn., kişisel sorunlar, aile yaşantısı vs.) tanımaya önem verir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8. ...çalışanlarıyla ilişkilerinde duygusal tepkiler gösterir; sevinç, üzüntü, kızgınlık gibi duygularını dışa vurur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9. ...çalışanlarının gelişimini yakından takip eder.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10. ...gerektiğinde, çalışanları adına, onaylarını almaksızın bir şeyler yapmaktan çekinmez.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11. ...ihtiyaçları olduğu zaman, çalışanlarına iş dışı konularda (örn., ev kurma, çocuk okutma sağlık vs.) yardım etmeye hazırdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12. ...çalışanlarının özel günlerine (örn., nikah, cenaze, mezuniyet vs.) katılır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13. ...çalışanlardan birinin özel hayatında yaşadığı problemlerde (örn; eşlerarası problemlerde) arabuluculuk yapmaya hazırdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14. ...çalışanlarına gösterdiği ilgi ve alakaya karşılık, onlardan bağlılık ve sadakat bekler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15. ...çalışanlarıyla ilgili kararlar alırken (örn., terfi, işten çıkartma), performans en önemli kriter değildir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16. ...çalışanlarında sadakate, performansa verdiğiinden daha fazla önem verir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

17. ...çalışanlarına karşı tatlı-serttir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18. ...çalışanları için neyin en iyi olduğunu bildiğine inanır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19. ...işle kendisi ilgili konularda çalışanlarının fikrini sorar, ama son kararı verir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20. ...işle ilgili her konunun kontrolü altında ve bilgisi dahilinde olmasını ister.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21. ...çalışanlarıyla yakın ilişki kurmasına rağmen aradaki mesafeyi de korur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Aşağıdaki ifadelere ne derece katılırsınız?	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Biraz Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. İşim benim için bir hobi gibidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2. İşimde, diğer birçok insandan daha mutlu olduğumu düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3. İşimden çok keyif alıyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4. Genel olarak işim beni tatmin ediyor.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5. Mevcut işimin, bulabileceğim diğer işlerden daha ilgi çekici olduğunu düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6. Yöneticime karşı konumumu genellikle biliyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7. Yöneticimin, ben olmadığımda benim kararlarımı savunacak kadar bana karşı güveni vardır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8. Yöneticim ile iş ilişkim etkindir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9. Yöneticim benim problemlerimi ve ihtiyaçlarımı anlıyor.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10. Gerçekten ihtiyacım olduğunda, yöneticime kendi zararına beni zor durumdan kurtaracağı konusunda güveniyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11. Yöneticim benim potansiyelimi biliyor ve takdir ediyor.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12. Yöneticim pozisyonunun gücünden bağımsız olarak işimdeki problemlerimi çözmeme kişisel olarak yardımcı olma eğilimindedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13. Kariyerimin geri kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni mutlu eder.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14. Bu kurumun problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi hissedirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15. Bu kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16. Bu kuruma kendimi "duygusal olarak bağlı" hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17. Bu kurumda kendimi "ailenin parçası" gibi hissetmiyorum.*	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18. Bu kurumun benim için özel bir anlamı vardır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19. Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20. İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21. Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22. Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
23. Çoğu kez mevcut işimi bırakmayı düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
24. Aktif bir şekilde başka şirketler de iş arıyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
25. İşimden muhtemelen yakın bir zamanda ayrılacağım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Anketimize katıldığınız için teşekkür eder, iyi günler dileriz...

EK 2: ETİK KURUL KARARI

T.C.
KARABÜK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL ve BEŞERİ BİLİMLER ARAŞTIRMALARI ETİK KURULU
KARARLARI

TOPLANTI TARİHİ : 29.04.2020
TOPLANTI NO : 2020/05

Karabük Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu toplanmış ve aşağıdaki kararı almıştır.

Karar 11:

13/03/2020 tarihli Doç. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ'ın Etik Kurul form ve ekleri görülmüştür.

Karabük Üniversitesi öğretim üyesi Doç. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ'ın danışmanlığında yürütülen "Babacan Liderlik Algısının Tutumsal ve Davranımsal Sonuçları: Balıkesir Hinde Görev Yapan Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma " konulu çalışmaya kapsamında uygulanacak üzere ekte sunulan çalışmasının etik kurallara uygunluğu oy birliği ile kabul edilmiştir.



Prof. Dr. EHF ÇEPNE
Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurul
Başkanı

EK 3: ANKET İZİN ONAYI



T.C.
BALIKESİR VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 99191664-605.01-E.6596860
Konu : Araştırma İzni

27.04.2020

VALİLİK MAKAMINA
BALIKESİR

- İlgililer : a) Millî Eğitim Bakanlığı, Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü'nün 21/01/2020 tarih ve 2020/2 sayılı genelgesi.
b) Gönen Kaymakamlığı İlçe Yazı İşleri Müdürlüğü'nün 17/04/2020 tarih ve 64293889 kayıt sayılı yazısı.

Başvuru Sahibinin Adı Soyadı	Arslan YURT
Danışman	Doç. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ
Kurumu/Üniversite/Görev Yeri	Karabük Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü
Alan/Bölüm	Bahçecan Yöneticilik Algılaması Çalışan Davranışına Etkisi
Başvuru Tarihi	17.04.2020 Başvuru Sayısı: 64293889
Çalışma Başlama Tarihi	27.04.2020
Çalışma Bitiş Tarihi	01.06.2020
Yeri Toplama Araçları	Anket
Araştırma Türü	Tez Çalışması
ÇALIŞMA YAPILACAK EĞİTİM KURUMLARININ LİSTESİ	
Bu anket çalışması belirtilen link üzerinden Balıkesir genelindeki okullarda görev yapan öğretmenlere yapılacaktır.	

17/04/2020 tarihli araştırma izni başvurusu 21.01.2020 tarih ve 2020/2 sayılı araştırma, yarışma ve sosyal etkinlik izinlerine ilişkin genelge kapsamında değerlendirilmiştir. Lisans, lisansüstü, TÜBİTAK çalışmalarına ve seminer ödevlerine veri toplama amacıyla, araştırma önerisinin ve veri toplama araçlarının içerik ve kapsam yönünden Türk Millî Eğitimini amaçlarına uygun olduğu, millî ve manevî değerlere aykırı ve kişilik haklarını zedeleyecek herhangi bir unsur taşımadığı görülmüştür.

Bakanlığımız bağlı okul ve kurumlarda yapılacak Araştırma, Yarışma ve Sosyal Etkinlik izinleri ilgi (a) genelge gereğince yukarıdaki bilgileri belirtilen çalışmanın, eğitim kurumlarında, okul/kurum müdürlüklerinin denetiminde, öğrenci ve velilerin kişisel bilgilerinin alınmaması/verilmemesi kaydı ile yapılması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınıza da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Hüseyin AŞIK
Müdür a.
İl Millî Eğitim Müdür Yardımcısı

Ek : Anket Formu (2 Sayfa)

OLUR
27.04.2020
Yakup YILDIZ
Vali a.
İl Millî Eğitim Müdürü



Bu e-iletim sistemi elektronik belge ile kullanılmalıdır. <https://mek.gov.tr> adresinden. 0777-6007-3510-002-6388 kodu ile kayıt edilebilir.

ÖZGEÇMİŞ

Arslan Yurt 1970 yılında Çorum ili Alaca ilçesinde doğdu. İlk, orta ve lise eğitimini Alaca'da tamamladı. 1991 yılında Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Kamu Yönetimi Bölümünden mezun oldu. 2000 Yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Uluslararası İlişkiler Bölümünde yüksek lisans yaptı. 1994 yılında açılan Kaymakamlık sınavını kazanarak Burdur Kaymakam Adayı olarak mülki idare amirliği mesleğine başladı. Üç yıl süren Kaymakam Adaylığı eğitimini 1997 Yılında tamamlayarak asaleten Trabzon/Tonya ilçesine atandı. Trabzon/Tonya, Artvin/Yusufeli İlçe Kaymakamlığı, Mardin Vali Yardımcılığı, Van/Başkale, Kastamonu/Tosya, Bolu/Gerede, Tekirdağ/Süleymanpaşa Kaymakamlığı görevlerinde bulunduktan sonra 2019 yılı kararnamesiyle Balıkesir/Gönen ilçe Kaymakamlığına atandı. Halen bu görevi sürdürmektedir. Arslan Yurt evli ve üç çocuk babasıdır.