

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**OTEL İŞLETMELERİNDE PATERNALİST LİDERLİK VE
LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ İLİŞKİSİ: ÖRTÜK LİDERLİK VE
GÜÇ MESAFESİNİN ETKİSİ**

DOKTORA TEZİ

Aytaç TOPTAŞ

Balıkesir, 2019

T.C
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

OTEL İŞLETMELERİNDE PATERNALİST LİDERLİK VE
LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ İLİŞKİSİ: ÖRTÜK LİDERLİK VE
GÜÇ MESAFESİNİN ETKİSİ

DOKTORA TEZİ

Aytaç TOPTAŞ

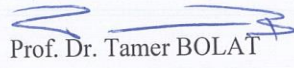
Tez Danışmanı
Prof. Dr. Tamer BOLAT

Balıkesir, 2019

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ ONAYI

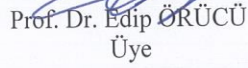
Enstitümüzün İşletme Anabilim Dalı'nda 201412508004 numaralı Aytaç Toptaş'ın hazırladığı "Otel İşletmelerinde Paternalist Liderlik ve Lider Üye Etkileşimi İlişkisi: Örtük Liderlik ve Güç Mesafesinin Etkisi" konulu DOKTORA tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 20.12.2019 tarihinde yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezin onayına OY BİRLİĞİ/~~OY ÇOKLUĞU~~ ile karar verilmiştir.


Prof. Dr. Tamer BOLAT

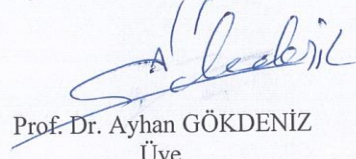
Üye (Başkan)


Prof. Dr. Oya SEYİMEN

Üye


Prof. Dr. Edip ÖRÜCÜ

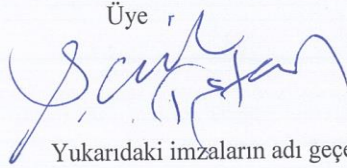
Üye


Prof. Dr. Ayhan GÖKDENİZ

Üye

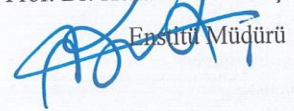
Doç. Dr. Seçil TAŞTAN

Üye



Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylıyorum.

30.12/2019
Prof. Dr. Kenan ZİYA TAŞ
Enstitü Müdürü



ÖNSÖZ

Otel işletmelerinde paternalist liderlik, lider-üye etkileşimi, örtük liderlik ve güç mesafesi arasındaki ilişkilerini belirlemek amacıyla yapılan bu çalışma, daha önce bu değişkenlerin bir arada incelenmemesi, özgün ve öncü bir çalışma olması nedeniyle önem teşkil etmektedir.

Türk turizmi lokomotif sektörlerden biri olarak görülmekte ve ülke ekonomisine büyük katkılar sağlamaktadır. Otel işletme yöneticilerin, paternalist özelliklerini ne ölçüde taşıdıklarının belirlenmesi ve takipçilerin güç mesafesi ve lider-üye etkileşimi ilişkilerinin ortaya koyulması alan yazına önemli katkı sağlayacaktır.

Türkiye’de otel işletmeleri genellikle aile ve şahıs işletmesi olarak faaliyet göstermektedir. Bu işletmelerde paternalist liderlik ile lider-üye etkileşimi ilişkisi ve örtük liderlik ile güç mesafesinin etkileri, araştırmanın amacıdır. Bu çalışma İstanbul, Balıkesir ve Çanakkale’de faaliyet gösteren aile ve şahıslara ait otel işletmelerinde yapılmıştır.

Bu kapsamda başladığım doktora tezimde, bilimsel deneyim ve çalışmalarımı benden esirgemeyen, engin bilim insanı Prof. Dr. Tamer BOLAT’a sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Doktora tezimin başlangıcından itibaren tezin her bölümünde büyük bir sabır ve titizlikle beni yönlendiren tanımaktan onur ve gurur duyduğum tavsiyeleri ve desteği ile bana moral veren Prof. Dr. Oya SEYMEN ve Prof. Dr. Ayhan GÖKDENİZ’e, bu süreçte katkısını esirgemeyen Prof. Dr. Oya İnci BOLAT ve Dr. Öğretim Üyesi Melahat YILDIRIM SAÇILIK’ a şükranlarımı sunmayı bir borç biliyorum. Ayrıca, sevgi ve saygı dolu bir aile yaşantısıyla ve verdiği destekle hep yanımda olan eşim Yeşim Toptaş’a, Oğullarım Doğukan ve Batın Berke’ye sonsuz minnetimi sunuyorum.

Balıkesir, 2019

Aytaç TOPTAŞ

ÖZET

OTEL İŞLETMELERİNDE PATERNALİST LİDERLİK VE LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ İLİŞKİSİ: ÖRTÜK LİDERLİK VE GÜÇ MESAFESİNİN ETKİSİ

TOPTAŞ, Aytac

Doktora, İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Tamer BOLAT

2019, 164 Sayfa

Çalışmanın temel amacı, otel işletmelerinde paternalist liderlik, lider-üye etkileşimi ile örtük liderlik ve güç mesafesi arasındaki ilişkileri tespit etmektir. Araştırmada örneklem olarak, İstanbul, Balıkesir ve Çanakkale’de faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı aile ve şahıs işletmelerinin otel çalışanları seçilmiştir. Çalışanların verileri anket aracılığıyla toplanmış olup, bu anketlerden 380 tanesi analizlerde kullanılmıştır. Yapılan çalışmanın sonucunda, paternalist liderliğin lider-üye etkileşimi üzerinde, güç mesafesinin lider-üye etkileşimi üzerinde ve paternalist liderlik ve güç mesafesi etkileşiminin lider-üye etkileşimi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu görülmüştür.

Ayrıca yapılan çalışmanın sonucunda, örtük liderlik değişkeniyle ilgili olarak yapılan ilişki analizinde, örtük liderlik boyutlarını oluşturan-dışılık, adanmışlık, rekabetçilik, zekâ, otoriterlik, karizma ve çekiciliğin-lider-üye etkileşimi (LÜE) üzerinde istatistiksel olarak kısmi biretkisi olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde paternalist liderlik ve örtük liderlik boyutları etkileşiminin lider-üye etkileşimi (LÜE) üzerinde ve paternalist liderlik, güç mesafesi ve örtük liderlik boyutları etkileşiminin lider-üye etkileşimi (LÜE) üzerinde istatistiksel olarak kısmi etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Paternalist Lider, Örtük Lider, Lider-Üye Etkileşimi, Güç Mesafesi.

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN PATERNALISTIC LEADERSHIP AND LEADER MEMBER EXCHANGE IN HOTEL ESTABLISHMENTS: THE EFFECT OF IMPLICIT LEADERSHIP AND POWER DISTANCE

TOPTAŞ, Aytac

PhdThesis, Department of Business Administration

Adviser: Prof. Dr. Tamer BOLAT

2019, 164 pages

The main purpose of this study is to determine the relationships among paternalistic leadership, leader-member Exchange, implicit leadership and power distance in hotels. The sample of the research is composed of hotel employees working in four- and five-star family and private enterprises operating in Istanbul, Balıkesir and Çanakkale. The data was collected through a questionnaire method and totally 380 of the surveys were used in the analyzes. As a result of the study, it was seen that paternalist leadership and power distance had statistically significant and positive effects on leader-member exchange. Besides, paternalistic leadership and power distance interaction had significant impact on on leader-member exchange.

As a result of the relational analysis of implicit leadership variable, it was found that there is a statistically partial effect of implicit leadership dimensions- femininity, dedication, competitiveness, intelligence, authoritarianism, charisma and attractiveness on leader-member Exchange. Similarly, it was found that the interaction of paternalist leadership and implicit leadership dimensions had statistically partial effect on leader-member exchange whereas the paternalistic leadership, power distance, and implicit leadership dimensions interaction had impact on leader-member exchange.

Keywords: Paternalistic Leadership, Implicit Leadership, Leader-Member Exchange, Power Distance.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER	vi
ŞEKİLLER	xii
GRAFİKLER	xii
KISALTMALAR	xiii
1. GİRİŞ	1
1.1. Araştırma Problemi	1
1.2. Araştırmanın Amacı	1
1.3. Araştırmanın Önemi.....	2
1.4. Varsayımlar	2
1.5. Sınırlılıklar	2
1.6. Tanımlar	3
2. İLGİLİ ALAN YAZIN	4
2.1. Kuramsal Çerçeve	4
2.1.3. Liderlik Kuramları.....	8
2.1.3.1. Özellikler Kuramı.....	9
2.1.4. Davranışsal Liderlik Kuramları	10
2.1.5. Durumsal Liderlik Kuramları	14
2.1.6. Çağdaş Liderlik Kuramları	17
2.1.6.1. Etkileşimci Liderlik	18
2.1.6.2. Dönüşümcü Liderlik	19
2.1.6.3. Serbestlik Taniyan (Laissez-Faire) Liderlik Tarzı.....	21
2.1.6.4. Karizmatik Liderlik.....	21
2.1.6.5. Etik Liderlik.....	22
2.1.6.6. Hizmetkâr Liderlik.....	23
2.1.6.7. Otantik Liderlik.....	24
2.1.6.8. İstismarcı (Yıkıcı) Liderlik	24
2.2. Paternalist Liderlik Kavramı	26
2.2.1. Paternalizm Kavramı	26
2.2.2. Paternalist Liderlik Boyutları	29
2.2.2.1. Aycan'a Göre Paternalist Liderlik Boyutları.....	29
2.2.2.2. Farh ve Cheng' e Göre Paternalist Liderlik Boyutları	32
2.3. Örtük Liderlik Kavramı.....	35
2.3.1. Örtük Liderlik Kavramının Kuramsal Temelleri (Ö.L. Kuramları).....	36
2.3.2. Örtük Liderlik Boyutları	39
2.3.3. Sosyal Öğrenme Kuramı ve Örtük Liderlik İlişkisi.....	40
2.4. Lider- Üye Etkileşimi (LÜE) Kuramı	41

2.4.1. Lider- Üye Etkileşiminin (LÜE) Boyutları	43
2.4.2. Lider-Üye Etkileşimi (LÜE) Sürecinin Gelişimi	46
2.4.3. Lider-Üye Etkileşiminin (LÜE) Kalitesini Etkileyen Faktörler.....	
(Belirleyiciler)	49
2.4.3.1. LÜE'nin Kalitesini Etkileyen Örgütsel Faktörler	50
2.4.3.2. LÜE Kalitesini Etkileyen Kişisel Özellikler.....	51
2.4.3.3. LÜE Kalitesini Etkileyen Liderlik Tarzı ve Davranışları	52
2.4.3.4. LÜE Kalitesini Etkileyen Karşılıklı Beklentiler	52
2.4.3.5. LÜE Kalitesini Etkileyen Lider ve Üyenin Algılanan ve Gerçek.....	
Benzerliği.....	53
2.4.3.6. LÜE Kalitesini Etkileyen Etkileme Taktikleri.....	54
2.4.4. Lider-Üye Etkileşimi (LÜE) Kalitesinin Örgütsel Sonuçları	54
2.5. Hofstede'nin Kültür Boyutlarından Biri Olarak Güç Mesafesi	55
2.5.1. Güç Mesafesi ve Sosyal Norm İlişkisi	58
2.5.2. Örgütlerde Güç Mesafesi.....	60
2.6. Değişkenler Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi	65
2.6.1. Paternalist Liderlik ve Lider- Üye Etkileşimi (LÜE) İlişkisi	65
2.6.2. Örtük Liderlik ve Lider-Üye Etkileşimi İlişkisi	68
2.6.3. Güç Mesafesi ve Lider- Üye Etkileşimi (LÜE) İlişkisi.....	70
2.6.4. Paternalist Liderlik ve Örtük Liderlik Etkileşiminin Lider-Üye Etkileşimi	
(LÜE) Üzerindeki Etkisi.	72
2.6.5. Paternalist Liderlik ve Güç Mesafesi Etkileşiminin Lider-Üye Etkileşimi	
(LÜE) Üzerindeki Etkisi	75
2.6.6. Paternalist Liderlik, Güç Mesafesi ve Örtük Liderlik Etkileşiminin Lider-	
Üye Etkileşimi (LÜE) Üzerindeki Etkisi	77
3. YÖNTEM.....	82
3.1. Araştırma Modeli	82
3.2. Evren ve Örneklem	82
3.3. Veri Toplama Araçları ve Teknikleri	84
3.4. Verilerin Analizi.....	85
4. BULGULAR VE YORUMLAR	86
4.1. Geçerlik ve Güvenirlik.....	86
4.2. Ortak Yöntem Varyansı Analizi.....	97
4.2.1. Normallik Testi.....	97
4.2.2. Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi Sonuçları	97
4.3. Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	100
4.3.1. Bağımsız Değişkenlerin LÜE Üzerindeki Basit Regresyon Analizi	
Sonuçları.....	100
4.3.2. Paternalist Liderlik ile LÜE İlişkisinde Düzenleyici Değişkenlerin Etkisine	
Belirlemeye Yönelik Model	103
4.3.3. Paternalist Liderlik ile LÜE İlişkisinde Örtük Liderlik Boyutlarının	
Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları. 104	
4.3.3.1. Paternalist Liderlik ile LÜE İlişkisinde Dişilik Boyutunun Düzenleyici	
Etkisini Belirlemeye Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonucu.....	104
4.3.3.2. Paternalist Liderlik ile LÜE İlişkisinde Adanmışlık Boyutunun	
Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonucu. 105	
4.3.3.3. Paternalist Liderlik ile LÜE İlişkisinde Rekabetçilik Boyutunun	
Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonucu. 105	

4.3.3.4. Paternalist Liderlik ile LÜE İlişkisinde Zekâ Boyutunun Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonucu.....	106
4.3.3.5. Paternalist Liderlik ile LÜE İlişkisinde Otoriterlik Boyutunun Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonucu.	107
4.3.3.6. Paternalist Liderlik ile LÜE İlişkisinde Karizma Boyutunun Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonucu.....	107
4.3.3.7. Paternalist Liderlik ile LÜE İlişkisinde Çekicilik Boyutunun Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonucu.	108
4.3.3.8. Paternalist Liderlik ile LÜE İlişkisinde Güç Mesafesinin Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	109
4.3.3.9. Paternalist Liderlik ile LÜE İlişkisinde Örtük Liderlik Boyutlarının ve Güç Mesafesinin Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	110
4.3.3.9.1. Paternalist Liderlik ile LÜE İlişkisinde Örtük Liderlik Boyutlarından Dışılık Boyutunun ve Güç Mesafesinin Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.	112
4.3.3.9.2. Paternalist Liderlik ile LÜE İlişkisinde Örtük Liderlik Boyutlarından Adanmışlık Boyutunun ve Güç Mesafesinin Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	113
4.3.3.9.3. Paternalist Liderlik ile LÜE Örtük Liderlik Boyutlarından Rekabetçilik Boyutunun ve Güç Mesafesinin Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	114
4.3.3.9.4. Paternalist Liderlik ile LÜE İlişkisinde Örtük Liderlik Boyutlarından Zekâ Boyutunun ve Güç Mesafesinin Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	114
4.3.3.9.5. Paternalist Liderlik ile LÜE İlişkisinde Örtük Liderlik Boyutlarından Otoriterlik Boyutunun ve Güç Mesafesinin Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	116
4.3.3.9.6. Paternalist Liderlik ile LÜE İlişkisinde Örtük Liderlik Boyutlarından Karizma Boyutunun ve Güç Mesafesinin Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	118
4.3.3.9.7. Paternalist Liderlik ile LÜE İlişkisinde Örtük Liderlik Boyutlarından Çekicilik Boyutunun ve Güç Mesafesinin Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	119
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	122
5.1. Sonuçlar	122
5.2. Öneriler	125
KAYNAKÇA	128
EKLER.....	147

TABLolar

Tablo 1: Etkinlik, Liderlik ve Liderlik Kuramlarına Yönelik Bir Çerçeve.....	9
Tablo 2: Paternalistik Lider Davranışı ve Astlardan Beklenen Davranışlar.....	34
Tablo 3: Liderlik Algısının Şekillenmesinde Kullanılan Alternatifler.....	36
Tablo 4: Hofstede'nin Kültürel Farklılık Boyutları.....	56
Tablo 5: Güç Mesafesi Sosyal Normu	60
Tablo 6: Örgütler Düzeyinde Düşük ve Yüksek Güç Mesafeli Toplumlar Arasındaki Temel Farklılıklar	64
Tablo 7: Otel İşletmeleri Örneğine İlişkin Bilgiler.....	83
Tablo 8: Paternalist Liderlik Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları (N=380)	87
Tablo 9: Örtük Liderlik Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları (N=380)	89
Tablo 10: Güç Mesafesi Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları (N=380)	90
Tablo 11: Lider Üye Etkileşimi Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları (N=380)	90
Tablo 12: Ölçme Modeline İlişkin Uyum İyiliği Değerleri	91
Tablo 13: Paternalist Liderlik Ölçeği Maddelerine İlişkin Standartlaştırılmış Yük,R ² , t ve SE Değerleri (N=380).....	92
Tablo 14: Örtük Liderlik Ölçeği Maddelerine İlişkin Standartlaştırılmış Yük,R ² , t ve SE Değerleri (N=380)	93
Tablo 15: Güç Mesafesi Ölçeği Maddelerine İlişkin Standartlaştırılmış Yük,R ² , t ve SE Değerleri (N=380)	94
Tablo 16: Lider Üye Etkileşimi Ölçeği Maddelerine İlişkin Standartlaştırılmış Yük,R ² , t ve SE Değerleri (N=380)	95
Tablo 17: Değişkenlere İlişkin Ortalamalar, Standart Sapma Değerleri, CR, AVE ve Korelasyon Katsayıları	99
Tablo 18: Bağımsız Değişkenlerin Lider Üye Etkileşimi Üzerindeki Basit Regresyon Analizi Sonuçları	102
Tablo 19: Paternalist Liderlik ile Lider Üye Etkileşimi İlişkisinde Dişiliğin Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	104

Tablo 20: Paternalist Liderlik ile Lider Üye Etkileşimi İlişkisinde Adanmışlık Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	105
Tablo 21: Paternalist Liderlik ile Lider Üye Etkileşimi İlişkisinde Rekabetçilik Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	106
Tablo 22: Paternalist Liderlik ile Lider Üye Etkileşimi İlişkisinde Zekâ Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	106
Tablo 23: Paternalist Liderlik ile Lider Üye Etkileşimi İlişkisinde Otoriterlik Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	107
Tablo 24: Paternalist Liderlik ile Lider Üye Etkileşimi İlişkisinde Karizmanın Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	108
Tablo 25: Paternalist Liderlik ile Lider Üye Etkileşimi İlişkisinde Çekiciliğin Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	108
Tablo 26: Paternalist Liderlik ile Lider Üye Etkileşimi İlişkisinde Güç Mesafesinin Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	109
Tablo 27: Paternalist Liderlik ile Lider Üye Etkileşimi İlişkisinde Güç Mesafesinin Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Basit Eğim Analizi Sonuçları	110
Tablo 28: Paternalist Liderlik ile Lider Üye Etkileşimi İlişkisinde Güç Mesafesi ve Örtük Liderlik Boyutlarından Dışılık Boyutunun Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	112
Tablo 29: Paternalist Liderlik ile Lider Üye Etkileşimi İlişkisinde Güç Mesafesi ve Örtük Liderlik Boyutlarından Adanmışlık Boyutunun Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	113
Tablo 30: Paternalist Liderlik ile Lider Üye Etkileşimi İlişkisinde Güç Mesafesi ve Örtük Liderlik Boyutlarından Rekabetçilik Boyutunun Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	114
Tablo 31: Paternalist Liderlik ile Lider Üye Etkileşimi İlişkisinde Güç Mesafesi ve Örtük Liderlik Boyutlarından Zekâ Boyutunun Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	115
Tablo 32: Paternalist Liderlik ile Lider Üye Etkileşimi İlişkisinde Güç Mesafesi ve Örtük Liderlik Boyutlarından Zekâ Boyutunun Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Basit Eğim Analizi Sonuçları	116
Tablo 33: Paternalist Liderlik ile Lider Üye Etkileşimi İlişkisinde Güç Mesafesi ve Örtük Liderlik Boyutlarından Otoriterlik Boyutunun Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	117

Tablo 34: Paternalist Liderlik ile Lider Üye Etkileşimi İlişkisinde Güç Mesafesi ve Örtük Liderlik Boyutlarından Otoriterlik Boyutunun Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Basit Eğim Analizi Sonuçları.....	118
Tablo 35: Paternalist Liderlik ile Lider Üye Etkileşimi İlişkisinde Güç Mesafesi ve Örtük Liderlik Boyutlarından Karizma Boyutunun Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	119
Tablo 36: Paternalist Liderlik ile Lider Üye Etkileşimi İlişkisinde Güç Mesafesi ve Örtük Liderlik Boyutlarından Çekicilik Boyutunun Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	120
Tablo 37: Hipotezler ve Hipotezlerin Kabul/Ret Özeti.....	121



ŞEKİLLER

Şekil 1: Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi	13
Şekil 2: Paternalizmin Türlerini ve Diğer Liderlik Modelleri ile İlişisini Gösteren Kuramsal Model	31
Şekil 3: Liderlik Kategorizasyon Hiyerarşisi	37
Şekil 4: Liderlik Yaşam Döngüsü.....	48
Şekil 5: Lider Üye Etkileşimi Dinamik Modeli	78
Şekil 6: Araştırmanın Modeli	82
Şekil 7: PROCESS Macro Model	103
Şekil 8: PROCESS Macro Model 1'e İlişkin Simgesel ve İstatistiksel Model.....	111

GRAFİKLER

Grafik 1: Lider Üye Etkileşimi Üzerinde Paternalist Liderlik ve Güç Mesafesi Etkileşiminin Eğim Grafiği.....	110
Grafik 2: Lider Üye Etkileşimi Üzerinde Paternalist Liderlik, Güç Mesafesi ve Zekâ Etkileşiminin Eğim Grafiği	116
Grafik 3: Lider Üye Etkileşimi Üzerinde Paternalist Liderlik, Güç Mesafesi ve Otoriterlik Etkileşiminin Eğim Grafiği	118

KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devleti
Akt.	: Aktaran
AVE	: Açıklanan Ortalama Varyans
CR	: Bileşik Güvenilirlik
LÜE	: Lider- Üye Etkileşim
Ort.	: Ortalama
S.	: Sayı
s.	: Sayfa
SS	: Standart Sapma
T.C	: Türkiye Cumhuriyeti
vd.,	: Ve Diğerleri

1. GİRİŞ

1.1. Araştırma Problemi

Bu tez çalışmasında, paternalistik liderlik tarzı ve lider-üye etkileşimi ilişkisi incelenmekte ve örtük liderlik ve güç mesafesi değişkenlerinin bu ilişki üzerindeki etkisi araştırılmaktadır. Liderlik tarzı ve lider-üye etkileşimi ilişkisi yazında sıklıkla araştırılan konular arasında olmakla birlikte, güç mesafesi ve örtük liderliğin bu ilişki üzerindeki etkisi henüz araştırılmamıştır.

İlgili yazına bakıldığında, paternalist liderliğin, güç mesafesi yüksek ve toplulukçu ülke kültürlerinde daha başarılı olduğu ve kabul gördüğü anlaşılmaktadır. Türkiye bu ülkeler arasında yer almakta ve çalışanlar liderlerinin paternalist liderlik tarzını benimsemelerini beklemektedirler (Köksal, 2011; Pellegrini ve Scandura, 2006; Aycan, 2001). Lider-üye etkileşimi açısından bakıldığında, güç mesafesi yüksek bir ortamda paternalist lider ile astların ilişkisinin nasıl şekillendiği ve astların örtük liderlik algısının bu ilişkinin kalitesine etki edip etmediği, araştırmanın ana sorunsalını oluşturmaktadır.

Bu açıklamalardan hareketle, “paternalistik liderlik ve lider-üye etkileşimi ilişkisi ve örtük liderlik ve güç mesafesinin bu ilişki üzerindeki düzenleyici etkisi”, bu araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Çalışmanın amacı, ilk olarak paternalist liderlik, lider-üye etkileşimi, örtük liderlik ve güç mesafesi değişkenleri arasındaki ilişkiyi belirlemektir. İkinci olarak söz konusu değişkenler arasındaki ilişkiyi otel işletmeleri açısından incelemektir. Bu kapsamda tez çalışmasının amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Paternalist liderliğin LÜE üzerindeki etkisini belirlemek,
- Örtük liderlik boyutlarının (dişilik, adanmışlık, rekabetçilik, zekâ, otoriterlik, karizma, çekicilik) LÜE üzerindeki etkisini saptamak,
- Güç mesafesinin LÜE üzerindeki etkisini tespit etmek,
- Paternalist liderlik ve örtük liderlik boyutları (dişilik, adanmışlık, rekabetçilik, zekâ, otoriterlik, karizma, çekicilik) etkileşiminin LÜE üzerindeki etkisini saptamak,

- Paternalist liderlik ve güç mesafesi etkileşiminin LÜE üzerindeki etkisini tespit etmek,
- Paternalist liderlik, güç mesafesi ve örtük liderlik boyutları (dışılık, adanmışlık, rekabetçilik, zekâ, otoriterlik, karizma, çekicilik) etkileşiminin LÜE üzerindeki etkisini belirlemek.

1.3. Araştırmanın Önemi

Alan yazın ele alındığında, paternalist liderlik ve lider-üye etkileşimi, örtük liderlik ve güç mesafesi değişkenlerin bir arada olduğu ve incelendiği herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Çalışmanın bu yönüyle özgün bir çalışma olduğu söylenebilir. Lider ve liderlik yaklaşımları yönetim alanında sıklıkla araştırılan konulardan biridir. Öte yandan güç mesafesi ve örtük liderlik değişkenlerinin düzenleyici etkisinin olup olmadığını ortaya çıkaracak olan bu tez çalışması yazında yapılan öncü çalışmalardan biri olacaktır.

1.4. Varsayımlar

- Bu çalışmada, lider-üye etkileşimi üzerinde etkili olduğu düşünülen paternalist liderlik, örtük liderlik ve güç mesafesi dışında, gerek bağımlı değişkeni gerekse bağımsız değişkenleri etkileyen ve bu çalışmanın yapısı gereği deneysel açıdan kontrol altına alınamayan başka değişkenlerin etkisi de söz konusudur. Ancak ele alınan değişkenler arasındaki ilişkilerin, araştırılmak istenen alanı yansıttığı varsayılmaktadır.

- Bu çalışmada kullanılan veri toplama araçlarının, ele alınan değişkenleri doğru olarak ölçtüğü varsayılmaktadır.

- Anket formlarının, örnekleme oluşturan çalışanlar tarafından içtenlikle ve dürüst bir şekilde yanıtladığı varsayılmaktadır.

1.5. Sınırlılıklar

Her çalışmada olduğu gibi bu çalışmanın da sınırlılıkları bulunmaktadır. Bu tez çalışmasında aşağıdaki sınırlılıklar mevcuttur:

- Araştırma, veri toplanan bölgelerle sınırlıdır.
- Araştırmada ele alınan değişkenler; uygulanan ölçüm araçlarının güvenilirlik ve geçerlik boyutlarıyla sınırlıdır.

- Sosyal bilimler alanında yapılan çalışmaların tamamen deneysel temellere oturtulamamasından kaynaklanan sınırlılık, bu çalışma için de geçerlidir.

-“Çalışmada, kendi kendini değerlendirme yönteminin kullanılması, paternalist liderlik, lider-üye etkileşimi, örtük liderlik ve güç mesafesi değişkenlerinin aynı ölçekle, aynı zamanda ve aynı kişiler tarafından değerlendirilmesi nedeniyle, ortak yöntem varyansı eğilimi olasılığı bulunmaktadır.”

1.6. Tanımlar

Liderlik: Liderlik, belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grupsal amaçları gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir (Deitzer, Shilliff ve Jurcius, 1979: 96).

Örtük Liderlik: İzleyicileri esas alarak, her insanın zihninde ideal bir liderlik modeli olduğunu, bu modellerin içinde bulunduğu toplumda genel olarak benzerlik gösterdiğini ve değişik etkenlerden dolayı farklılaşabileceği düşüncesine dayanan kuramdır (Eroğluer, 2014: 114).

Paternalist Liderlik: Otorite ve disiplini, babacan bir yardımseverlik ve ahlaki dürüstlük ile birleştiren bir liderlik tarzı, olarak tanımlanabilir (Farh ve Cheng, 2000: 94). Paternalist liderlik, liderin çalışanların mesleki ve özel yaşamlarına bir ebeveyn gibi rehberlik ettiği, bunun karşılığında ise onlardan sadakat ve hürmet beklediği hiyerarşik bir ilişki olarak düşünülebilir (Gelfand, Erez ve Aycan, 2007: 493).

Güç Mesafesi: Güç mesafesi, yüksek toplumlarda patronlar, rütbeliler, üst makamlarda bulunan ve hiyerarşide bir üst ile ast arasında, üstün astın davranışını belirleyebilme derecesi ile astın üstün davranışını belirleyebilme derecesi arasındaki fark olarak bilinir (Bolat, 2011: 114).

Lider-Üye Etkileşimi: Örgütlerde liderlerin, zamanlarının, sahip olunan kaynakların veya gücün kısıtlı olması sebebiyle, astlarının tümüne aynı liderlik tarzıyla yaklaşamayacaklarını, bazı astlarıyla güven, sevgi ve saygıya dayalı pozitif yönlü yüksek kalitede ilişki kurarken; bazı astlarıyla biçimsel ve düşük seviyede negatif yönlü ilişki kurdukları, liderler ile üyeler arasındaki ilişkilerin her birinin farklı olduğunu ve liderlerin tüm üyelerine aynı biçimde davranmadığının savunulduğu kuramdır. (Dansereau, Graen ve Haga, 1975: 47; Wayne, Liden ve Sparrowe, 1994: 697; Murphy, Wayne, Liden, Erdogan: 2003: 64).

2. İLGİLİ ALAN YAZIN

2.1. Kuramsal Çerçeve

Tezin bu bölümünde, yapılan araştırmanın dayandığı kuramsal temellere, tez çalışmasının konusu ile ilgili bilgilere, tartışma ve değerlendirmelere yer verilmiştir.

2.1.1. Paternalist Liderlik Kavramının Açıklanması

Paternalist liderlik konusunu ele almadan önce, konunun daha iyi anlaşılması bakımından liderlik kavramı ve liderlik ile ilgili kuramlar üzerinde durmak yararlı olabilir.

2.1.2. Liderlik Kavramının Açıklanması

Daft ve Marcic (2009: 410)'in de belirttiği gibi, günümüzde örgütsel başarı açısından liderlikten daha önemli bir konu belki de bulunmamaktadır. Pek çok durumda bir takım, askeri birim ya da gönüllü örgütler, ancak liderleri kadar iyi olabilmektedir. Örgütlerin değişim ihtiyacına bağlı olarak liderlik kavramı da gelişmeye devam etmektedir. Liderlik konusundaki tüm fikirler ve yazılanlar ele alındığında; konunun üç yönünün ön plana çıktığı görülmektedir: İnsanlar, etkileme ve amaçlar. Liderlik insanlar arasında gerçekleşir, etkilemeyi kullanır ve amaçlara ulaşmak için yapılıdır (Daft ve Marcic, 2009: 410-411).

Liderlik kavramı dünya literatürüne on dördüncü yüzyılda girmiştir. 1950 yıllarında yoğunlaşmaya başlayan liderlik araştırmalarıyla birlikte birçok tanım yapılmaya başlamıştır. 1960'lı yılların başından itibaren, sosyal bilimlerin diğer alanlarında olduğu gibi, örgüt ve yönetim çalışmalarında değişiklikler ve gelişmeler ile liderlik araştırma ve kuramlarında, liderle birlikte etrafındaki çevrenin de analiz edilmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır.

Liderlik ile ilgili çalışma yapan yazarlar, bakış açılarının farklı olmalarından dolayı, liderlik tanımlarını farklı şekillerde yapmışlardır (Tekarslan vd., 2000: 120).

Bu bağlamda, liderlik için yapılan tanımlardan alınan bilgiler aşağıda görülmektedir:

Liderlik, diğerlerini, üyesi oldukları örgütün etkinliği ve başarısı yönünde katkı sağlamaları konusunda etkileme, güdüleme ve yetkilendirme yeteneğidir (House, Wright ve Aditya, 1996: 17-18).

- Liderlik, izleyicileri örgütsel amaç ve hedefleri gerçekleştirme yönünde, ruhsal, duygusal ve fiziksel olarak istekli ve şevkli bir şekilde çaba göstermeleri konusunda etkileme sürecidir (Winston ve Patterson, 2006: 7).

- Liderlik, amaçları gerçekleştirme yönünde insanları etkileyebilme yeteneğidir (Daft ve Marcic, 2009: 411).

- Liderlik, bireyleri, belirli bir amacı gerçekleştirme yönünde güdülemek için etkilemeyi kullanma girişimidir (Gibson vd., 2012: 314).

- Liderlik, grup amaçlarını gerçekleştirmek için grubu etkileme ve gruba liderlik etme sürecidir (Robbins ve Coulter, 2012: 460).

- Liderlik, ne yapılması ve nasıl yapılması gerektiğinin anlaşılması ve hemfikir olunması konusunda diğerlerini etkileme ve paylaşılan hedefleri gerçekleştirme yönünde bireysel ve ortak çabaları harekete geçirme sürecidir (Yukl, 2013: 8).

Yukarıdaki tanımlar bir arada ele alındığında; daha önce de belirtildiği gibi, tanımların üç ortak noktada birleştiği anlaşılmaktadır: İnsanlar, etkileme ve amaçlar. İşgörenlerin liderin izleyicileri olmadan önce, işgörenleri örgüte getirmek gerekmektedir. Collins, (2004)'in de belirttiği gibi, büyük liderlerin temel hareketi örgüte doğru kişileri getirmektir. Buradaki temel nokta, kişi-örgüt uyumu kavramıdır. Kişilerin örgüt için gerekli bilgi, beceri ve yeteneklere sahip olması kadar önemli bir diğer konu, kişinin değerleri ile örgüt değerlerinin de birbiriyle uyumlu olmasıdır (Winston ve Patterson, 2006: 9).

Liderlikte etkileme, liderlerin izleyicilerinin örgütsel amaçlara odaklanmasını ve bunlara yönelik olumlu duygular beslemesini sağlamasıdır. Bu noktada karşımıza güç kaynakları çıkmaktadır. French ve Raven (1968) liderin izleyicilerini etkilemek için kullandığı güç kaynaklarını beş gruba ayırmıştır. Başkalarını istediği yönde davranışa sevk edebilme yeteneği olarak bilinen güç kaynakları; ödüllendirme gücü, zorlayıcı güç, yasal güç, uzmanlık gücü ve benzetim ya da karizmatik güçtür (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 76).

***Ödüllendirme Gücü:** Liderin başkalarına ödül vermesi ya da ödülü elinde tutmasıyla ilgili güç kaynağıdır (Bolat, Seymen, Bolat ve Erdem, 2014: 180). Lider, başkalarını ödüllendirme kaynaklarına sahipse, elinde bulunan bu gücü bireylerin ödüllere ulaşma konusunda kullanabilir. Genel olarak bir liderin denetiminde bulunan ödüller ne kadar fazla ise, liderin ödüllendirme gücünde o kadar fazladır. Burada uygulanan taktik, verilen görevlerin yapılmasından gelecek yararları vurgulamaktır (Jex, 2002: 288). Ödüllendirme lider tarafından ücret artışı sağlama, terfi ettirme, sorumluluğu artırma, daha iyi iş verme, ek ödeme, övme, takdir etme, grup içinde onurlandırma ve statü değişikliği gibi araçlar kullanılarak uygulanabilmektedir (Meydan ve Polat 2010: 131). Bir lider ödül ve ödül denetimini ne kadar fazla elinde bulundurur ise, astları için liderin ödüllendirmede kullandığı gücün etkisi de o kadar çok olmaktadır (Aysel, 2006: 8).

***Zorlayıcı Güç:** Ödüllendirme gücünün karşıtı zorlayıcı güçtür. Korkuya dayalı olan bu güç kaynağı, cezalandırma kararı almış liderin sahip olduğu yetkiyi fade eder. Uygulanacak cezanın, maddi ve manevi zorlama ve korkuları içine alır (Bolat vd., 2014: 180). Zorlayıcı güç, liderin direktiflerine karşı astların itaatsizlik göstermesi durumunda kontrol etme ve cezalandırma gücünü göstermektedir.

Bu yetki doğrultusunda lider, işgörenlerine karşı fiziki güç kullanabilir, işlerine son verebilir, onların rütbelerini indirebilir, sözlü olarak uyarıda bulunabilir ya da ücretlerinde kesinti yapabilir. Etkili bir lider, çok gerekli olmadığı sürece zor kullanmaktan kaçınır. Çünkü, zor kullanma iş görenlerin kızgınlığına ve verimliliklerinin düşmesine sebep olur. (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 76; Bolat vd., 2014: 180).

***Yasal Güç:** Bu güç kaynağı, örgütsel hiyerarşiden kaynaklanan ve liderin örgüt içindeki statüsünden gelen güç kaynağıdır. Kişinin bulunduğu pozisyon nedeni ile etrafındaki kişileri etkileyebilme gücü olarak da tanımlanabilir. Yasal gücü “Pozisyon gücü” olarak da tanımlamak mümkündür. Bu güç kaynağına göre izleyiciler, liderin kendilerinin davranışlarını belirleme hakkına sahip olduğunu düşünür ve üst kademedeki gelen isteklere uyma konusunda kendilerini mecbur hissederler (Deniz ve Çolak, 2008: 304; Bolat vd., 2014: 180).

***Uzmanlık Gücü:** Uzmanlık gücü, liderin, grup üyelerinin yerine getirdiği görevlerle ilgili konularda özel bilgi, beceri ve deneyime sahip olması ile ilgilidir. Bilgi ne kadar önemli ise ve ne kadar az kişi bu bilgiye ulaşabilirse kişinin sahip olduğu uzmanlık gücü o kadar artar. Bir lider, astlarının sorunlarını uzmanlığı ile çözebiliyorsa, onlar için bir bilgi kaynağıdır ve astları etkileme gücünü de sahip olur. Grup üyeleri ve izleyiciler liderin, özel yetenek ve bilgiye sahip olduğuna inanırlar. Öte yandan, üst düzey yönetim kademesindeki liderlerin özellikle teknik konulardaki uzmanlık güçlerinin grup üyelerine göre daha düşük seviyelerde olacağı beklenebilir (Bolat vd., 2014: 180).

***Benzetim ya da Karizmatik Güç:** Bu güç kaynağı, lideri başkalarının gözünde çekici yapan kişisel özellikleri, sevgi, saygı ve güven yaratmayı ifade eder ve doğrudan liderin kişiliği ile ilgilidir. Liderin kişiliğinin izleyicilere ilham verebilmesi, onların arzu ve umutlarını dile getirebilmesi, bu güç kaynağının temelini oluşturur. İzleyicilerini etkileyebilen, hayranlık uyandıran veya astlarıyla özdeşleşebilen liderlerin etkili bir karizmatik güce sahip olduğu söylenebilir (Bolat vd., 2014: 180).

Liderin izleyiciler nezdinde çekici olması, kişileri etkileme imkânı sağlar ve saygınlığını arttırır. Bu güce sahip olan lider, izleyicileri için, idealin timsalidir. Lideriyle özdeşleşmeye çalışan izleyiciler, sadakat ve duygudaşlık gibi kişisel ilişkiler geliştirir ve onu sevdikleri ve iyi bir insan olduğunu düşündükleri için onun isteklerini yerine getirirler (Meydan ve P, 2010: 130).

Etkileme süreci ile ilgili olarak ayrıca, etkileme sürecinin türü, etkileme girişimlerinin amacı, sebep ya da duygu temelli etkileme ve doğrudan ve dolaylı liderlik kavramları üzerinde de durmak yararlı olabilir. Hangi etkileme türünün kullanılacağı konusunda kuramcıların bir kısmı, sadece izleyicilerin istekli bir şekilde bağlılık göstermesine yönelik etkileme girişimlerinin liderlik kapsamında ele alınabileceğini; diğer bir kısmı ise, uyma ve isteksiz bir şekilde bağlılık göstermeye yönelik etkileme girişimlerinin de dikkate alınabileceğini belirtmişlerdir.

Etkileme konusundaki diğer bir konu etkileme girişiminin hangi amaçla gerçekleştirildiğidir. Bu konudaki bir görüş sadece örgüt ve grup yararına ve etiksel olarak uygun şeylerin yapılmasına yönelik etkileme girişimlerinin liderlik kapsamında değerlendirilebileceğidir. Karşıt görüş ise, örgütsel bağlamda, etkilemenin amacına bakılmaksızın, her girişimin liderlik kapsamında ele alınabileceğidir. Sebep ya da

duygu temelli etkileme tartışmasında ise, önceki çalışmaların büyük bölümünde liderlik ussal ve bilişsel bir süreç olarak ele alınmıştır. Sonraki çalışmalarda ise, liderliğin duygusal yönü de ön plana çıkmış ve liderlerin izleyicileri için ilham kaynağı olma gibi nitelikleriyle, onların istekli bir şekilde daha yüksek amaçlar için fedakârlık yapmalarını sağlama girişimleri de dikkate alınmaya başlamıştır (Bolat, 2011a: 124). Son olarak etkileme konusunda doğrudan ve dolaylı liderlik üzerinde de durmak gerekir.

Genel olarak liderliğe bakıldığında lider ve izleyiciler arasındaki etkileşimde özde doğrudan ilişkinin kastedildiği, lider ve izleyiciler arasındaki dolaylı ilişkilerin ise göz ardı edildiği görülebilir. Bu noktada, liderin sadece kendisine doğrudan bağlı kişileri değil, dolaylı yoldan ilişkili olduğu kişileri de (örgüt dışındaki kişiler, çalışma arkadaşları, işletme sahipleri, lidere doğrudan bağlı olmayan ve hiyerarşideki daha alt düzey çalışanlar vb.) etkilediği açıkça söylenebilir (Yukl, 2013: 4-5).

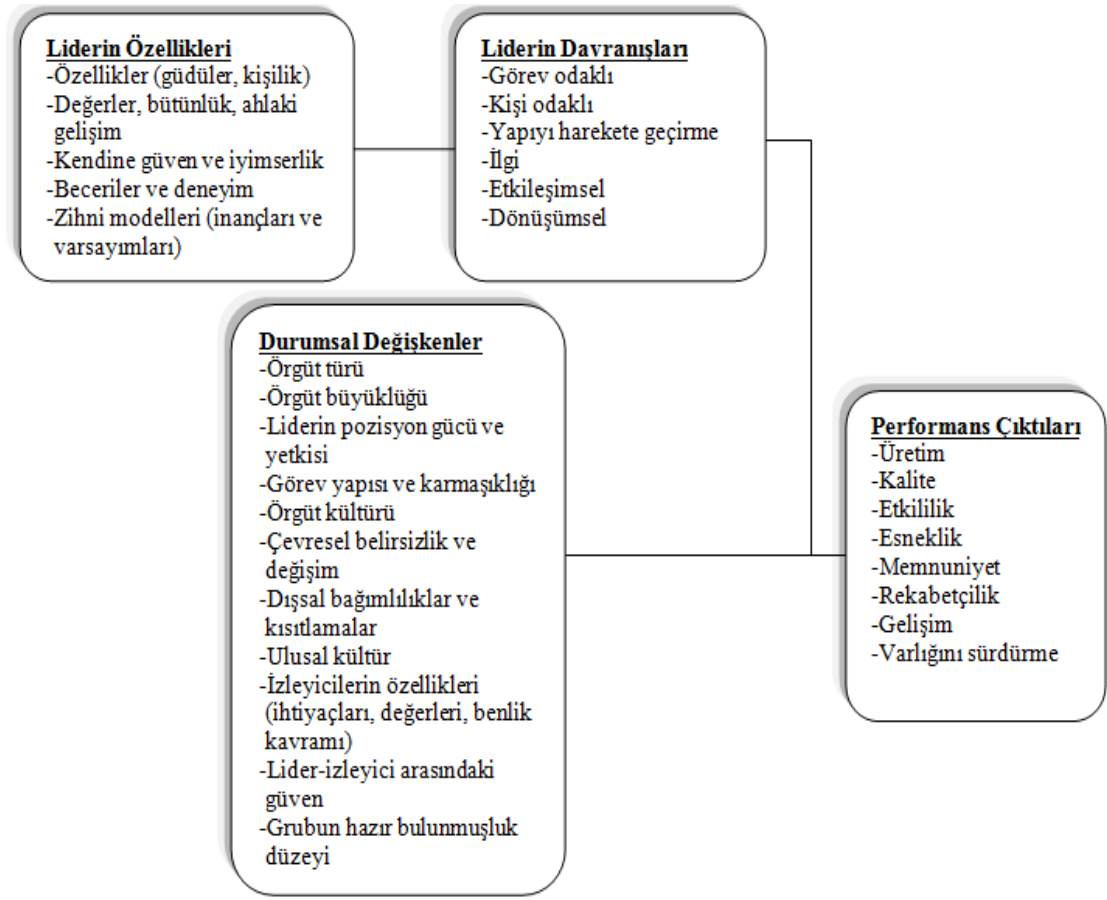
Liderlik tanımlarında bir diğer ortak nokta, amaçlardır. Liderlik özde, izleyicileri ortak bir amaç etrafında toplama ve bu amaca ulaşma konusunda çaba göstermelerini sağlama süreci olduğu görülmektedir. Yukarıda da belirtildiği gibi bu amaçlar, örgüt ve izleyiciler açısından yararlı ve etiksel açıdan uygun olabileceği gibi, liderin kendi çıkarlarına hizmet etme yönünde de olabilir (Bolat, 2011a: 124).

2.1.3. Liderlik Kuramları

Liderlik kuramlarıyla ilgili çalışmaların sayısı oldukça fazladır. Bu çalışmalarda liderlik kuramları çoğunlukla Evrensel Liderlik Kuramları, Durumsal Liderlik Kuramları ve Modern Liderlik Kuramları olarak üç ana başlık altında toplanmıştır (Bolat, 2011a: 124).

Liderlik konulu çalışmaların özüne bakıldığında, bunların büyük çoğunluğunun etkin liderliğin ne olduğunun anlaşılmasına yönelik çalışmalar olduğu söylenebilir. Bu kapsamda, ilk çalışmaların etkin liderliği anlamak ve açıklamak için liderlerin özelliklerine yoğunlaştığı, sonra liderin özelliklerinden lider davranışlarına yönelindiği ve daha sonra da durumsal değişkenlerin dikkate alındığı ifade edilebilir. Tablo 1’de Liderlik ile ilgili kuram ve araştırmaları belirli bir çevre içinde özet olarak görmek mümkündür.

Tablo 1: Etkinlik, Liderlik ve Liderlik Kuramlarına Yönelik Bir Çerçeve



Kaynak: Gibson, Ivancevich, Donnelly ve Konopaske, 2009, s. 315; Yukl, 2013, s. 11.

Tablo 1’de görüldüğü üzere liderlik, birçok özelliğe ve davranış şekillerine sahip olan ve farklı durumsal değişkenin etkisinde gelişen ve tüm bu faktörlerin etkisiyle değişik örgütsel çıktılara neden olan bir olgudur.

2.1.3.1. Özellikler Kuramı

Liderlik konusundaki ilk çalışmalardan biri özellikler yaklaşımıdır. Bu yaklaşımda liderlerin, kişiliği, güdüleri, değerleri ve becerileri gibi özelliklerine odaklanılmıştır. Kuramın temel varsayımı bazı kişiler doğal liderlerdir ve liderlik özelliklerine herkes sahip değildir şeklindedir (Yukl, 2013: 12). Özellikler kuramı, liderin sahip olduğu kişisel özellikleri, liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli faktör olarak kabul edilmektedir. Başka bir deyişle, belirli bir grup içinde bir kişinin lider olarak kabul edilmesi ve bu grubu yönetmesinin temel nedeni, bu kişinin sahip olduğu fiziksel ve kişilik özellikleridir (Koçel, 2011: 576-577).

Bu kuramın özü, lider ve lider olmayanların belirgin özelliklerini birbirinden ayırmak ve tanımlamaktan geçmektedir. Bu yaklaşım çerçevesinde liderin boyu, kilosu, yaşı, güçlülüğü, yakışıklılığı, güzel konuşma becerisi, cinsiyeti ve fiziksel olgunluk düzeyi gibi fiziksel özelliklerinin yanısıra; kendine güveni, zekâsı, cesareti, iletişim becerisi, ileri görüşlülüğü, araştırmacılığı gibi kişilik özellikleri üzerinde de durulmuştur.

Yapılan araştırmalarda, bazen etkin liderlerin aynı özellikleri taşımadığı belirlenmiş; bazen grup üyeleri arasında liderin özelliklerinden daha fazlasına sahip olanlar bulunduğu halde, bunların lider olarak ortaya çıkmadıkları gözlemlenmiştir.

Bu sonuçlar, liderlik sürecinin tam olarak anlaşılabilmesi için başka değişkenlere de bakılmasını zorunlu kılmıştır. Zamanla liderin sahip olduğu özellikler yerine, izleyicilerin özelliklerine, liderin nasıl davrandığına bakılmaya başlanılmıştır. Buna göre bir lider düşünsel, fiziksel, duygusal ve sosyal özellikler taşımalıdır. Liderle birlikte etrafındaki çevrenin de analiz edilmesi gerekliliği, liderin nasıl davranacağı konusuna ağırlık verilmesi davranışsal liderlik kuramlarını ortaya çıkarmıştır (Koçel, 2011: 576-577; Bolat, 2011a: 125).

2.1.4. Davranışsal Liderlik Kuramları

Etkin liderlik açısından özellikler kuramı liderin “ne olduğunu” açıklamaya çalışırken; davranışsal kuram liderin “ne yaptığı” ve “nasıl yaptığı” sorularına yanıt aramaktadır (Güney, 2000: 521). Diğer bir deyişle davranışsal liderlik kuramları, liderin etkinliğinin doğuştan gelen birtakım özelliklerinden ziyade, davranışları ile ortaya çıktığını ileri sürmektedir. Davranışsal yaklaşım çerçevesinde yapılan ilk çalışmalar; Ohio State ve Michigan Üniversitesi tarafından yapılan çalışmalardır (Augustin, 2003: 17). Ayrıca Blake ve Mouton, McGregor ve Likert tarafından yapılan çalışmalar da davranışsal yaklaşım çerçevesinde ele alınabilecek çalışmalar arasında sıralanabilir (Bolat vd., 2014: 172).

Davranışsal liderlik kuramları bir arada ele alındığında, davranışların temelde iki farklı boyutta, görevler ve insanlar olarak ele alındığı ve bunların da araştırmacılar tarafından farklı şekillerde adlandırıldığı görülmektedir (Gibson vd., 2009: 319). Bunların temeli niteliğindeki çalışmalar ise Lewin, Lippitt ve White (1939: 271-301)'in Iowa Üniversitesinin'deki çalışmaları sonucunda geliştirdikleri Demokratik,

Otokratik ve Serbestiyetçi liderlik tarzların uygulandığı çalışmadır. Bu çalışmada, Lewin vd., 10 yaş civarında ve çoğunluğunu erkek öğrencilerin oluşturduğu çocuk grupları üzerinde bir araştırma gerçekleştirmiştir. Üç gruba ayrılan çocuklarla liderler, çeşitli okul sonrası faaliyetlere (kâğıttan oyuncaklar yapma, resim, müzik vb.) katılmışlardır (Alganer, 2002: 6).

Sonuç olarak, bu çalışmada araştırmacılar grup davranışlarında otoriteye karşı başkaldırma, grup içinde suçlu arayıp mahkûm etme, otoriter baskınlığa duyarsızca boyun eğme gibi farklı grup davranış örüntülerini inceledikleri gibi, demokratik grup içinde yaşamın daha iyi olup olmadığıyla otokratik grupların iş yapmada daha etkili olup olmadığı gibi sorunlara odaklanmışlardır (Lewin, 1939: 888-894).

Otokratik liderlik tarzında lider, çocuklara neyi, nasıl yapacaklarını emir vererek söylemiş ve itaat beklemiştir. Otokratik liderlik kullanıldığında, işte niceliksel bir artışın olduğu görülmüştür. Demokratik liderlik tarzında ise kararlar ortak bir şekilde grup tarafından alınmış, çocuklara yön verici tavsiyelerde bulunulmuş ve çocuklar cesaretlendirilmiştir. Bu tarz kullanıldığında, işte niteliksel olarak bir artış gerçekleşmiştir. Son tarz olan tam serbesti tanıyan liderlikte ise, çocuklara işin yapılışı konusunda tam bir serbestlik tanınmıştır. Bu tarz uygulandığında, hem niceliksel hem de niteliksel açıdan en olumsuz sonuçlar elde edilmiştir (Baransel, 1979: 274; Eren, 2001: 32).

Ohio State Üniversitesi'nin iş araştırmaları bölümü tarafından yapılan çalışmada ise, liderlik ile ilgili iki boyutlu bir kuram geliştirilmiştir: Yapıyı harekete geçirme ve anlayış. Yapıyı harekete geçirme tarzında lider, grup içi ilişkileri, örgütleri iyi tanımlanmış iletişim modelleri ve kanalları kurma eğilimi gösterir ve işin yapılmasına yönelik yolları belirler. Yapıyı harekete geçirme eğilimi yüksek olan lider, amaç ve sonuçlara odaklanma eğilimlidir. Anlayış tarzında ise, lider ve izleyicileri arasında, arkadaşlık, karşılıklı güven, saygı, sıcaklık ve uyum söz konusudur. Anlayış eğilimi yüksek olan lider, açık iletişimi ve katılımı destekler (Gibson vd., 2009: 321).

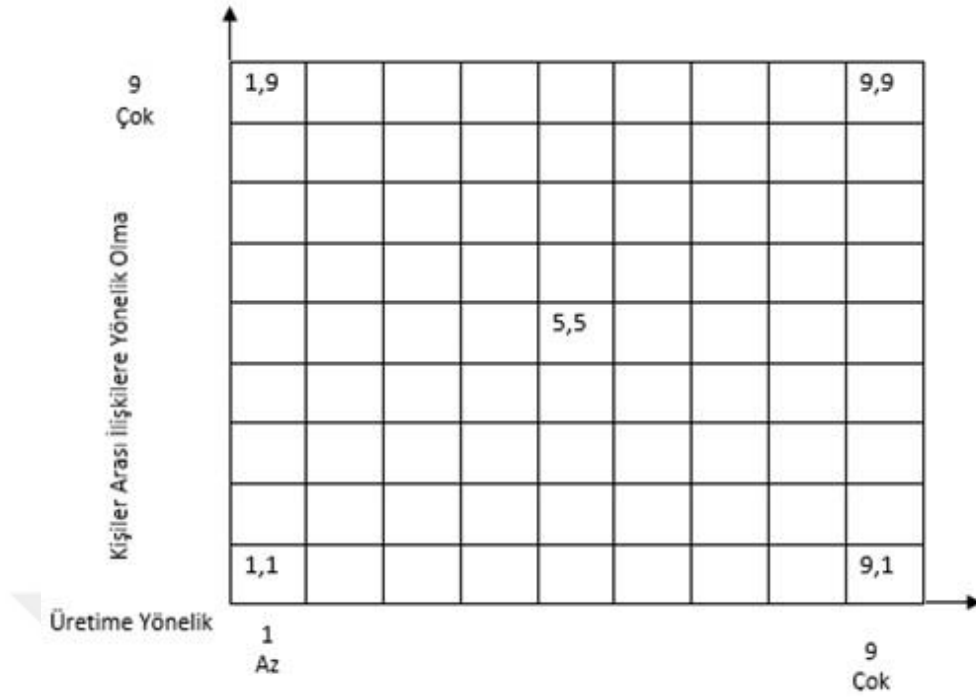
Bu yaklaşımda lider, iki boyuttan birini etkili liderlik için diğerine tercih etmemekte Daft ve Marcic, (2009: 378) ve böylece; Yüksek Yapıyı Harekete Geçirme-Yüksek Anlayış, Yüksek Anlayış-Düşük Yapıyı Harekete Geçirme, Yüksek Yapıyı

Harekete Geçirme-Düşük Anlayış ve Düşük Anlayış-Düşük Yapıyı Harekete Geçirme, şeklinde liderlik davranışı bileşimleri ortaya çıkabilmektedir.

Ohio State araştırmasında, Yüksek Anlayış-Yüksek Yapıyı Harekete Geçirme tarzının, diğer alternatif liderlik tarzları ile karşılaştırıldığında, daha iyi performans ve daha yüksek tatmin sağladığı belirlenmiştir (Daft, Kendrick ve Vershinina, 2010: 571).

Aynı tarihlerde bir çalışma da Michigan Üniversitesi tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada, yöneticilerin davranışları etkili ve etkisiz olmak üzere ikiye ayrılmış ve işgören odaklı liderler ve iş odaklı liderler, şeklinde iki farklı liderlik davranışı tanımlanmıştır. En etkili liderlik tarzının, işgören odaklı liderlik tarzı olduğu belirtilmiş ve bu tarzda, yüksek performans amaçlarına sahip etkili iş grupları oluşturabilmek için astların insani ihtiyaçlarına odaklanıldığı ifade edilmiştir. İş odaklı liderlik tarzı daha az etkili olarak bulunmuş ve bu tarzda daha çok toplantı takvimi, maliyetleri düşük tutma ve üretimde verimliliği sağlama gibi konulara odaklanıldığı görülmüştür (Daft vd., 2010: 572-573).

Ohio State ve Michigan Üniversitesi çalışmalarından hareketle, Blake ve Mouton iki boyutlu ve Yönetim Izgarası olarak adlandırdıkları kuramlarını geliştirmişlerdir. Yönetim Izgarası, daha sonra Blake ve McCaense tarafından Liderlik Izgarası olarak yeniden şekillendirilmiştir (Daft vd. 2010: 572). Blake ve Mouton modellerinde, iki ana boyutu, 'insana ilgi' ve 'üretime ilgi' olarak adlandırmışlar ve oluşturdukları ızgarada yatay eksene üretime ilgiyi, dikey eksene de insana ilgiyi konumlandırarak ilginin derecesi ve iki eksendeki birleşimine göre beş farklı liderlik tarzı tanımlamışlardır. Şekil 1'de Cılız Liderlik (1,1), Görev Liderliği (9.1), Şehir Klubü Liderliği (1.9), Orta Yolcu Liderlik (5.5) ve Ekip Liderliği (9.9). *Cılız Liderlik*, insan ilişkileri ve iş başarımına ilgi göstermemeyi, başka bir deyişle zayıf liderliği; *Görev Liderliği*, liderin iş başarımını odağına koyduğu, ancak insan ilişkilerine gereken önemi vermediği liderlik tarzını; *Orta Yolcu Liderlik*, orta düzeyde insan ilişkileri ve iş başarımına odaklanmayı; *Şehir Klubü Liderliği*, insana odaklanmayı, ancak iş başarımına gereken önemi vermemeyi ve *Ekip Liderliği*, hem insan ilişkilerine hem de iş başarımına en üst seviyede odaklanmayı ifade etmektedir. Bu yaklaşıma göre en etkili liderlik tarzı *Ekip Liderliği* tarzıdır (Daft vd. 2010: 417).



Şekil 1: Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi

Kaynak: Koçel, T. (2011). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Yayıncılık, s. 580.

Davranışsal açıdan bir diğer çalışma McGregor'un X ve Y kuramıdır. McGregor'a göre liderlerin davranışlarını belirleyen en önemli faktör, kişilerin insanların nasıl davrandıklarına ilişkin olarak sahip oldukları varsayımlarıdır.

Liderlerin davranışları bu varsayımlara göre farklılık göstermektedir. Bu kapsamda, liderlik davranışını etkilediği düşünülen iki tip varsayım ileri sürülmüştür: X ve Y yaklaşımı. X yaklaşımının varsayımları; insanın, işten ve sorumluluktan kaçtığı ve yönlendirilmedikçe başarılı olamayacağı şeklindedir. Y yaklaşımının varsayımları ise; insanın iş yapmayı ve sorumluluk almayı sevdiği ve yönlendirmeye her zaman ihtiyaç duymayan bir doğası olduğu yönündedir (Kopelman, Protas ve Davis, 2008: 257; Simionel, 2011: 231). Kurama göre, X tipi liderler oldukça otoriter, Y tipi liderler ise daha demokratik davranışlar sergilemektedir (Tekarslan vd. 2000: 120).

Davranışsal liderlik kuramları kapsamında ele alınabilecek bir diğer yaklaşım, Rensis Likert'in Sistem 1- Sistem 4 yaklaşımıdır.

Bu yaklaşıma göre, Sistem 1- İstismarcı Otokratik olarak adlandırılmış olup; otokratik liderlik, yukarıdan aşağıya iletişim ve merkezi karar alma özelliklerini yansıtmaktadır.

Sistem 2- Yardımsever Otokratik olarak ifade edilmektedir. Sistem 2'nin temel özellikleri ise paternalist ve otokratik liderlik olup, işgörenlere Sistem 1 ile karşılaştırıldığında bir parça özgürlük tanınmaktadır.

Sistem 3- Danışmacı liderlik tarzı olarak adlandırılmaktadır. Bu yaklaşımda, orta düzeyde işgören katılımı söz konusudur.

Sistem 4- Katılımcı olarak isimlendirilmekte ve işgörenlerin geniş ölçüde kararlara katılımını temsil etmektedir (Pavett ve Morris, 1995: 1175).

Ancak liderlikle ilgili geliştirilen yukarıda sözü edilen özellikler kuramı ve davranışsal liderlik kuramları ortam koşullarını dikkate almamaları nedeniyle birçok eleştiriye maruz kalmıştır. Örneğin davranış temelli yaklaşımlar genel olarak göreve (işe) yönelik lider ve insana yönelik lider olmak üzere iki tip liderlik davranışına eğilmişler ve insan ilişkilerine önem veren demokratik liderlik davranışlarına yaklaşıldıkça etkinliğin ve başarının arttığını savunmuşlardır. Ancak bu yaklaşımlara getirilen eleştirilerin başında geleni, göreve yönelik liderlerin de bazı koşullarda en az demokratik liderler kadar başarılı olabileceğidir (Temel, 2016: 23). Dolayısıyla bu eleştirilerin işaret ettiği eksiklikler araştırmaların boyutunu değiştirmeye neden olmuş ve böylece araştırmacılar liderlik sürecinin gerçekleştiği ortam ve şartların araştırılması gerekliliğiyle birlikte davranışlar yaklaşımlarının sonrasında liderlik kavramına durumsallık yaklaşımı bağlamında yaklaşmayı uygun görmüşlerdir (Dikmen, 2012: 58).

2.1.5. Durumsal Liderlik Kuramları

Etkin liderliğin ne olduğuna ilişkin yapılan önceki çalışmalarda, etkin liderin özelliklerinin ne olduğu ya da etkin lider davranışlarının ne olduğu konusuna odaklanılmış, ancak yapılan araştırmalar evrensel kabul edilebilecek özellikler ya da davranışlar seti için güçlü bir destek sağlayamamıştır. Bu çerçevede, 1970 ve 1980'lerde Durumsal Liderlik Kuramları olarak adlandırılan liderlik kuramları ileri sürülmüştür (Yukl, 2013: 162).

Durumsal Liderlik Kuramlarının temel tezi; "en iyi liderin, davranış biçimini koşullara, gruba ve kişisel özelliklerine uydurabilen lider", olduğu görüşüdür. Dolayısıyla en iyi liderlik tarzından değil, herhangi bir durumda hangi tarzın en etkin olduğundan söz edilebilir (Tekarslan vd., 2000: 131).

Durumsal liderlik kuramları ile ilgili olarak yazında sıklıkla karşımıza çıkan çalışmaların başında; Fiedler'in Etkin Liderlik Yaklaşımı, Amaç-Yol Kuramı, Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli ve Vroom-Yetton-Jago Liderlik Yaklaşımı gelmektedir.

Her durum için geçerli olan tek bir liderlik tarzının olmadığını savunan Fiedler'e (1967) göre, Etkin Liderlik Yaklaşımında üç değişken söz konusudur: Lider-üye ilişkileri, liderin pozisyonundan doğan gücü ve yapılacak görevin niteliği (Ertürk, 1998: 138; Keçecioğlu, 1998: 131).

Liderin işe güdülenmiş liderlik tarzını mı yoksa ilişkiye güdülenmiş liderlik tarzını mı kullanacağı, bu değişkenlerin durumuna göre (lider üye ilişkisinin iyi veya kötü olması; yapılacak görevin niteliğinin çok planlanmış veya az planlanmış olması; liderin pozisyonundan doğan gücünün güçlü veya zayıf olması) değişmektedir. Bu değişkenler bağlamında, en olumlu ve en olumsuz durumlarda "işe güdülenmiş liderlik", orta düzeyde olumlu koşullarda ise, "ilişkiye güdülenmiş liderlik" tarzı etkili olmaktadır. Fiedler'in yaklaşımına göre, liderlik davranışının en geçerli olduğu durum, içinde bulunulan şartlara göre değişiklik göstermektedir. Her zaman ve her yerde geçerli olan bir liderlik tarzı bulunmamaktadır.

Amaç-yol kuramında liderin birinci amacı, izleyicileri güdülemektir. Burada önemli olan liderin, izleyici yeteneklerini, iş tatminlerini ve performanslarını olumlu yönde etkilemektir. Kurama göre, sonuçlar amaç, görevler ise araçtır. Görevler tamamlandığında, amaçlara ulaşılmış olunur. Bu çerçevede lider, izleyicileri güdülemek için otoriter liderlik, destekleyici liderlik, katılımcı liderlik veya başarı odaklı liderlik tarzlarından birini gösterebilir (Keçecioğlu, 1998: 139; Schermerhorn, 1996: 329; Gibson vd., 2009: 328).

Reddin, liderliğin "ilişki boyutu, görev boyutu ve etkililik boyutu", olmak üzere üç temel boyut üzerinde değişkenlik gösterdiğini ileri sürmüştür. Bu yaklaşıma göre, bir yöneticinin ne yaptığından ziyade ortaya koyduğu sonuçlar önem taşımaktadır. Bununla birlikte Reddin, ilişki ve görev boyutlarını dikkate alarak "Kopuk Liderlik Tarzı, İlgili Liderlik Tarzı, Adanmış Liderlik Tarzı ve Bütünleşmiş Liderlik Tarzı", olmak üzere dört temel liderlik tarzı ortaya koymuştur. Etkililik boyutunu da ekleyerek "Etkisiz Kopuk Lider (Terkeden), Etkili Kopuk Lider (Bürokrat), Etkisiz Adanmış Lider (Otoriter), Etkili Adanmış Lider (Babacan Otoriter),

Etkisiz İlgili Lider (Görevci), Etkili İlgili Lider (Geliştirici), Etkisiz Bütünleştirici Lider (Uzlaştırıcı) ve Etkili Bütünleştirici Lider (Yürütmeci)", olmak üzere dört temel liderlik tarzını sekiz liderlik tarzı olarak genişletmiştir (Tekarslan vd.,2000: 148; Bolat, Bolat ve Yüksel, 2011: 151; Bolat vd., 2014: 208).

Bir lider, her durumda etkili olmak istiyorsa, Reddin'in tavsiyesi, "yaklaşım esnekliği becerisine" sahip olmasıdır. Yaklaşım esnekliği, her durumda etkililiğin sağlanabilmesi için gereken yönetim tarzını uygulamaktır.

Bir diğer etkili yönetim yaklaşımı olan durum duyarlılığı ise, içinde bulunulan durumu kavrama yeteneğidir. Etkili yönetim için ayrıca, içinde bulunulan durumu gerektiğinde değiştirebilme becerisi olan "durum yönetimi becerisi"de önemli bir etkidir. Reddin'e göre, herhangi bir yaklaşım her zaman için, diğerinden daha iyi bir yaklaşım değildir. Mevcut yaklaşımlardan biri, uygulandığı duruma bağlı olarak az ya da fazla etkili olabilir. Yönetim yaklaşımının uygunluk derecesi, davranıştan değil, içinde bulunulan durumun şartlarından doğmaktadır.

Reddin, durumun üzerinde o kadar durmuştur ki yöneticilerin durumu analiz etmelerinin önemine de inerek, durumu beş unsura- örgüt, teknoloji, üst, meslektaş ve ast olarak ayırmıştır. Durumun bu beş unsuru, yöneticinin pozisyonundan beklenen taleplerin toplamı olmaktadır. Yönetici, eğer bu beş unsuru nasıl değiştirmesi gerektiğini öğrenirse, durumun bütünü de yönetmeyi öğrenecektir (Ömür Gönülşen ve Sevim, 2005: 96).

Liderliği "otoriter, danışmacı, göçerici ve grup temelli", olmak üzere dört genel sınıflandırma içinde tanımlayan Vroom-Yetton-Jago (1973)'göre, "Liderlik Modeli", karar alma sürecinde izleyicilerinin karar almaya katılımlarını ölçmeye yönelik beş özel karar biçiminde tasarlanmış bir modeldir. AI, AII, CI, CII ve GII (A= Autocratic – Otokratik), (C= Consultation – Danışmacı), (G= Group - Grup Temelli). Yazarlar, belirli bir karar verme durumunda veya mevcut bir soruna çözüm bulma konusunda ilgili durumsal faktörlere "evet" veya "hayır" şeklinde verilecek yanıtların uygun liderlik tarzını ya da tarzlarını belirlemeye yönelik bir karar ağacı geliştirmişlerdir (Kılınç, 1989: 8; Keçecioğlu, 1998: 146; Tekarslan vd., 2000: 60; Ataman, 2001: 466; Daft ve Marcic, 2009: 214).

Durumsallık yaklaşımlarına genel olarak bakıldığında, her koşul altında geçerli olan bir liderlik davranışının mümkün olmayacağı savunulmuş, lider ve izleyenler arasındaki ilişkiler, örgüt yapıları ve çalışanların güdüleri bu yaklaşımda daha fazla ele alınmıştır.

Gerçekten de örgütlerin karşı karşıya kaldıkları dış çevre dinamikleri, her an değişebilen koşullar, örgütlere, kişilere göre değişebilen güdüler, ihtiyaçlar ve davranışlar, hatta bir karardan diğer bir karara değişen şartlar liderleri duruma göre davranmak durumunda bırakmaktadır. Ancak diğer yandan, liderlerin değişen koşullara göre değişen davranışlar sergilemesi izleyenleri tarafından tutarsızlık olarak algılanabilir. Bununla beraber liderde farklı koşullara uyum sağlayacak yetenek olmayabilir veya liderin stratejisi buna izin vermeyebilir. Özellikler yaklaşımları ve davranışlar yaklaşımına göre daha yenilikçi ve açıklayıcı olsa da günümüz şartlarında örgütleri ve liderleri başarıya ulaştıracak olan etmenleri tam olarak açıklamaya yetmemesi ve cevaplanamayan soru işaretlerinin bulunması araştırmacıları yeni arayışlara sürüklemiştir (Temel, 2016: 27).

2.1.6. Çağdaş Liderlik Kuramları

Yönetim alanında yapılan güncel çalışmalar liderlik tarzlarındaki geleneksel modellerin yeterli olmadığı sonucunu ortaya çıkarmış; yeni gelişmeler ve değişimlerin etkisiyle çağın gereklerine uygun olarak bazı yeni çağdaş liderlik kuramları geliştirilmiştir. Bu yeni veya çağdaş kuramlarda; daha önce üzerinde fazla durulmayan liderlik surecinin farklı yönlerini ele alınmış, lider ile izleyen arasındaki ilişkinin boyutu çalışmaların ana temasını oluşturmuştur (Bozkurt ve Göral, 2013: 5).

Sonuç olarak bu çalışmalarda günün gereksinim ve taleplerine daha uygun olan bazı yeni liderlik tarzları ortaya çıkmıştır.

Çağdaş liderlik tarzları içerisinde en çok dikkati çekenler arasında etkileşimci (transaksiyonel) liderlik, dönüştürücü (transformasyonel) liderlik, karizmatik liderlik, etik liderlik, hizmetkâr liderlik, otantik liderlik ve paternalist liderlik gibi liderlik tarzlarını sıralayabiliriz. Aşağıda bu liderlik tarzları kısaca açıklanmaktadır. Bu çalışmanın konularından birini oluşturan paternalist liderlik tarzına ise daha geniş yer verilmektedir.

2.1.6.1. Etkileşimci Liderlik

Çağdaş liderlik tarzları arasında yer alan etkileşimci liderlik ilk olarak Bass (1985) tarafından ortaya atılmıştır. Bass (1985) liderlikle ilgili yapılan tanımlama ve sınıflandırmaların artık günün koşullarına cevap verme konusunda yetersiz kaldığını ileri sürmüş, liderlerin yönettikleri astlarından beklentilerini net bir şekilde ifade eden ve kendilerinden beklenen performansı göstermeleri karşılığında ne gibi bir ödül alacaklarını açıklayan lideri, etkileşimci lider olarak tanımlamıştır (Eren ve Titizoğlu, 2014: 278). Bir başka deyişle, etkileşimci liderlik, liderler ve çalışanlar arasında gerçekleşen değişimlere odaklanmaktadır. (McCleskey, 2014: 120). Bass, etkileşimci liderliği risk almaktan kaçınan, zaman kısıtlarına ve verimliliğe odaklanan, işin özünden çok süreç üzerinde kafa yorarak kontrol mekanizmasının sağlıklı işlemesine dikkat eden bir liderlik tipi olduğunu belirtmektedir. Bu liderlik tarzında lider hem yetkisini kullanarak izleyicilerin davranışlarını kontrol etmekte hem de onların istek ve ihtiyaçlarını karşılamaktadır.

Etkileşimci liderlik tarzını benimseyen liderler, çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yönleri ile çok az ilgilenir, daha çok verimlilik ve kalite gibi kavramlara odaklanırlar (Şentürk vd., 2016: 177). Etkileşimci liderlikte yenilik ve değişim sözkonusu olmayıp daha çok gelenekçi bir yapı sözkonusudur. Geçmişte yaşanan iyi ve olumlu gelenekleri sürdürme ile mevcut durumu koruma politikası bu liderlik türünün en temel özelliğini oluşturur (Akman, 2019: 107). Bass ve Avelio (1993: 17) etkileşimci liderlikle ilgili üç boyut tanımlanmıştır; koşullu ödüllendirme, aktif istisnalarla yönetim ve pasif istisnalarla yönetim. (Xirasagar, 2008: 603).

-Koşullu Ödüllendirme: Koşullu ödüllendirme, etkileşimci liderliğin temel araçlarından biri olup işin daha önce tanımlanan şartlara göre tamamlanmasına dayalıdır. Lider ile izleyiciler arasında bir amaç-ödül ilişkisi kurulmuştur.

Bu yöntemi kullanan liderler izleyicilerinden beklentilerini ve bu performans düzeyine eriştiklerinde elde edecekleri ödülleri açık bir şekilde ortaya koyar. Aksi durumda ise yine izleyicilere gereken cezalandırmanın yapılabileceğini belirtir (Bolat, O.İ., 2011: 159).

-Aktif İstisnalarla Yönetim: Lider yönetim konusunda aktif bir yol izlemeyi tercih ederse, çalışanların performansına bakarak onların standartlardan sapmalarını ve

hatalarını düzeltme yoluna gider. Burada en uygun yöntemler kullanılarak performans hedeflerinin gerçekleştirilmesi amaçlanmaktadır (Lowe ve Kroeck, 1996: 388).

-Pasif İstisnalarla Yönetim: Pasif olarak istisnalarla yönetimde ise lider, hiçbir şekilde çalışanlar ile ilgilenmez, çalışanların hataları ve sapmaları ortaya çıkıncaya kadar bekleme yoluna gider ve bekleme sırasında düzeltmeye yönelik bir işlem gerçekleştirmez (Bass,1990: 20). Ancak bu yönetim şekli kendi kendisini yönetme konusunda gelişmiş çalışanlar üzerinde etkin olan bir yönetim tarzıdır. (Bolat, O.İ, 2011b: 159)

2.1.6.2. Dönüşümcü Liderlik

Çağdaş liderlik yaklaşımlarından biri de dönüşümcü liderlik yaklaşımıdır. 1978 yılında Burns tarafından tanımlanan ve daha sonra Bass tarafından geliştirilen dönüşümcü liderlik, örgüt üyelerinin tutum ve davranışlarında birtakım değişiklikler meydana getirerek örgütün misyon ve hedeflerini gerçekleştirme yönünde bir bağlılık oluşturma süreci olarak tanımlanmaktadır (Kent ve Chelladurai, 2001: 136).

Dönüşümcü liderliği ilk olarak tanımlayan Burns, bu liderlik tarzını ‘liderler ve işgörenlerin amaçlanan değişimin elde edilmesi için, liderin ve işgörenin karşılıklı olarak birbirlerini motive etme süreci’ olarak tanımlamıştır (Celep, 2004: 23). Özalp ve Öcal (2000: 211)’in yaptıkları bir diğer tanıma göre dönüşümcü liderlik, örgütte değişen çevre koşullarının gereklerine uygun bir dönüşüm süreci başlatarak yapıyı harekete geçirme, saygınlık, güven ve cesaret uyandıran özelliklerle izleyicilerin inanç, tutum ve değerlerini etkileyerek, örgütün misyon ve amaçlarına ulaşma sürecidir.

Dönüşümcü lider vizyon sahibi ve değişim ustası olup işgörenlerin yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak, kendilerine olan güvenlerini artırır ve onların normalde beklenenden daha fazla performans göstermelerini hedefler (Buluç, 2009: 13).

Bass tarafından ortaya konan ve daha sonra Avolio ile yaptıkları çalışmalar doğrultusunda değişikliklere uğrayan çok faktörlü liderlik ölçeği dönüşümcü liderliğin gelişmesine katkıda bulunmuştur (Şentürk vd., 2016: 175). Bass ve Avolio dönüşümcü liderliği idealize edilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım, bireyselleştirilmiş etki olmak üzere dört boyutta incelemişlerdir.

Dönüşümcü liderlik yazında dört temel boyut olarak incelenmektedir (Bass ve Avelio, 1990: 22; Bass, 1997: 22; Bass, 1990: 22).

-İdealize Edilmiş Etki (Karizma): Lider izleyicileri ile bir misyon ve vizyonun anlamını paylaşır; gerek izleyicilerin gerekse örgütün ktitik sorunlarını çözüme ile ilgili olarak radikal ve yenilikçi çözümler önerir. Lider bu özelliği ile izleyicilerinin saygı, inanç ve güvenini kazanır. Sonuç olarak izleyiciler liderleri ile özdeşleşmek isterler. Lider bu özelliği ile kararlı ve inançlı olduğunu gösterir; aynı zamanda müzakere ve ikna yeteneği ile teknik uzmanlığa sahiptir.

-İlham Verici Motivasyon: Lider bu özelliğiyle izleyicilerinin iyimserlik ve coşkusunu artırır. Lider, basit bir dil ve uygun işaret ve metaforlar kullanarak takipçileriyle akılcı ve güvenilir iletişim kurar. İzleyicileriyle birlikte geleceğe yönelik amaçlar belirler, çekici ve paylaşılan vizyon oluşturur, bu amaç ve vizyonu onlara benimsetir ve bunlara sıkı sıkıya bağlılık göstererek örnek olur.

-Entelektüel Uyarım: Lider eski yöntem ve problemlerin yeni yöntemlerle çözümlenmesi için izleyicilerini teşvik eder. İzleyicilerin zekâ ve yaratıcılıklarını kullanmak suretiyle stratejilerin dayandığı varsayımları sorgulayarak, yeniden düşünmelerini ve incelemelerini teşvik eder. Astlarının yaratıcılığını geliştirmeye yönelik olarak gerekli ortamı sağlar ve onları bu konuda teşvik eder, yeni yaklaşımlar konusunda cesaretlendirir. Onlara sorunları farklı bakış açılarıyla ele almalarını belirterek, bu sorunları yeni ve değişik yöntemlerle çözmelerini sağlar.

-Bireyselleştirilmiş İlgi: Lider izleyicilerine özel önem verir ve her birinin kendisini değerli ve önemli hissetmesini sağlar. Lider izleyicilerinin kişisel gelişimi için her birine koçluk yapar ve önerilerde bulunur. Onların kişisel gelişimleri için anlamlı görevler verir. Kısaca bu özellik, Liderin izleyicilerinin ihtiyaçlarını anlamaya odaklanmasını ve potansiyellerini geliştirmeleri için sürekli çalışmasını ifade eder.

Yapılan araştırma sonuçlarına göre dönüşümcü liderlerin izleyicilerin, örgütün misyonuna daha yüksek düzeyde bağlılık gösterdikleri, daha fazla çalışmaya istekli oldukları, liderlerine daha fazla güvendikleri ve daha fazla uyum gösterdikleri tespit edilmiştir (Berson ve Avolio, 2004: 627).

2.1.6.3. Serbestlik Tanıyan (Laissez-Faire) Liderlik Tarzı

Bass ve Avalio (1993: 112) liderlerin dönüşümcü veya etkileşimsel liderlik tarzları dışında, tamamen serbestlik tanıyan bir liderlik tarzının (Laissez-faire) daha olduğunu ifade etmektedirler (Bass, 1990: 20). Laissez-faire, liderin hem örgütsel faaliyetlere hem de örgütsel sonuçlara karşı kayıtsızlığını ima eden davranışların yanı sıra karar verme veya önemli konuları ele alma sorumluluğunu çalışanlarına bırakma tutumunu gösterir (Xirasagar, 2008: 603). Bu liderlik tarzında lider, örgüt ile neredeyse kopuk bir seviyededir. Çalışanlara müdahale söz konusu değilken, baskın davranış kalıbı ise neredeyse yok denilebilecek kadar azdır.

Bu liderlik tarzında amaç, liderin arka planda olma stratejisini uygulayarak çalışanların kendi fikirlerini özgürce dile getirebilmesini ve örgüte yarar sağlayacak şekilde düşüncelerini uygulayabilmelerini sağlamaktır. Ancak bazı yazarlar tarafından bu liderlik tarzı ile ilgili olarak normal şartlarda böyle bir liderlik tarzının var olamayacağı gerekçesiyle eleştiriler yöneltmiştir (Soba, Akman ve Eroğlu, 2018: 1127).

2.1.6.4. Karizmatik Liderlik

Eski Yunancada istenilen, arzu edilen, büyüleyici güç ve yetenek anlamında kullanılan karizma, kişilerarası çekicilik şeklinde kabul edilme ve desteklenmeyi ifade etmektedir. Bu kavramın liderlik olgusuna uyarlanması ise, Max Weber'in öncülüğünde gerçekleşmiştir (Kırel, 2001: 45). Weber, karizmayı, kendisini sıradan insanlardan ayıran ve özellikle olağanüstü güçler veya niteliklerle kutsanmış sayılan bir insanın özelliği, olarak tanımlamıştır. Bu nedenle, herhangi bir dış güç veya otorite yerine, sosyal kişilik ve çekicilik karizmatik liderlerin izleyicileri toplamasını sağlar. Karizmatik liderleri kazanan kılan şey, daha fazla özgüven, enerji, coşku ve sıradışı davranış nedeniyle normal liderlerden farklı olmalarıdır.

Karizmatik liderler, sözler ve eylemler aracılığıyla değerleri iletir ve izleyicilerinin kendilerini taklit etmesi için bir örnek oluştururlar (Ray ve Ray, 2011: 57). Karizmatik liderler izleyicilerinin duygusal bağlılığının, vizyonunun ve içsel güdülenmelerinin ortaya çıkmasında etkilidir. Aynı zamanda karizmatik liderler yol gösteren, ilham ve güven veren, saygı uyandıran, geleceğe yönelik olumlu düşünmeye teşvik eden, izleyicilerin yaşamlarında gerçekten önemli olan şeyleri görmelerini kolaylaştıran, misyon duygusu aktaran ve güdeleyici davranışlar sergileyen liderlerdir.

Topluluk karşısında saygınlığı ve etkileme gücünü kullanabilen karizmatik liderler, kendisini aşan ama kendinde bulunan bir kutsallığı canlandıran kişilerdir. Sıradan takdirin, sevginin, bağlılığın ötesinde çok büyük çekme gücüne sahiptirler. Bu güç, bağlılığın yanı sıra sevgiyi, saygıyı içermektedir. Karizmatik kişiye ve onun misyonuna karşı tanımlanamayan bir inanç vardır (Shamir, House ve Arthur, 1993: 577; Oktay ve Gül, 2003: 405).

2.1.6.5. Etik Liderlik

Etik ve liderlik birbiri ile son derece ilişkili kavramlardır. Çünkü örgüt içinde etik ilkeleri ya da normları oluşturma sorumluluğu, insanların davranışlarını yöneten lidere aittir. Brown, Trevino ve Harrison (2005: 120)'a göre etik liderlik; kişisel faaliyetlerinde ve kişilerarası ilişkilerde normatif uygunluk çerçevesinde yönetim sergileyen ve bu tarz yönlendirmeleri iki yönlü iletişim, güçlendirme ve ahlaki düşünmeye yönelterek artırmayı hedefleyen bir liderlik tarzıdır.

Bir başka tanıma göre etik liderlik liderlerin örgütsel amaçlara ulaşırken yürürlükte bulunan yasa, yönetmelik ve politik unsurlara ve bununla birlikte mesleki etik ilkelerine uygun davranış şekillerinde bulunmaları olarak tanımlanabilir (Sancak, 2014: 16). Etik liderliğin normatif etik çerçevesinde değerlendirilmesi, neyin iyi neyin kötü olduğunun kararı içerisinde, yapılan işin nasıl yapılması gerektiği ve etiği “normlar” ve “standartlar” çerçevesinde ele almasıyla ortaya çıkmaktadır (Bolat ve Seymen, 2003: 6). Kısacası etik liderlik, etik karar verme, etik değerleri örgüt sistemine dâhil etme ve örgüt içi etik değerler sistemi oluşturabilmektir. Bu tanımların ortak noktası liderlik davranışlarının ahlaki anlayış ve etik değerler ile bütünleştirilerek astlarının gözünde rol model olmasıdır (İnak, 2016: 11).

Etik lider; adil bir insan olup, aynı zamanda dürüst ve hakkaniyetli kişidir. Etik liderler sadece adil değil, güven veren insanlardır. Etik liderlik; liderin etkinliğinin farkında olmasıyla olduğu kadar, kendisini takip edenlerin motivasyonu, iş tatmini ve örgütsel özdeşleşmeleri ile de yakından ilgilidir (Brown vd., 2005: 117). Liderin etik davranışlar göstermesi, örgütte hâkim olan iklimin de, etik özellikler göstermesine ve işgörenlerin davranışlarını olumlu yönde değiştirmesinde etkili olmaktadır. Liderin etik davranışlar sergilemesi, örgütte uygunsuz kabul edilen davranışların azalmasına sebep olurken, aynı zamanda uygunsuz ve olumsuz davranış sergileyen işgörenler üzerinde engelleyici bir etkiye sahiptir (Peterson, 2002: 313).

2.1.6.6. Hizmetkâr Liderlik

Liderlik ile ilgili tüm yaklaşımları içinde barındıran hizmetkâr liderlik yaklaşımı, ilk olarak Greenleaf'ın (1977) "The Servant as Leader" isimli makalesinde, "Lider bir hizmetkârdır" ifadesini kullanmasıyla gündeme gelen ve insanları yöneten kişilerin üstlendikleri rollerinde radikal değişiklikleri zorunlu kılan yeni bir liderlik biçimidir (Bakan ve Doğan, 2012: 3). Hizmetkâr liderlik öncelikle kişinin hizmet etmek istediği doğal duygu ile başlar, sonra bilinçli bir tercihle liderlik yapma arzusu ile devam eder (Greenleaf, 2002: 27). Hizmetkâr liderliği, Buchen (1998) 'diğer insanlarla karşılıklı güvene dayalı ilişkiler kuran, onların geleceklerini düşünen kişi' olarak; Laub (1999), 'diğer insanlara değer veren, onların gelişimine katkı sağlayan, otoriter olmayan lider' olarak; Russell (2001) ise, vizyon sahibi, diğer insanlara güven veren, hizmet sunan, onları güçlendiren kişi' olarak nitelendirmiştir (Irving ve McIntosh, 2010: 3). Senge (1996) ise hizmetkâr lideri, 'benliklerini olumlu bir şekilde dengelemeye çalışarak diğer insanlara yol gösteren, onları yönlendirecek güce sahip lider' olarak ifade etmiştir (Bakan ve Doğan, 2012: 3).

Hizmetkâr lider, örgütte diğerlerini karar alma sürecine dâhil etmeye çalışarak etik davranışını ön plana çıkarır ve böylece örgütsel yaşamın kalitesini geliştirirken izleyicilerinin kendilerini geliştirmelerine de katkıda bulunur (Spears, 2010: 26). Temelinde izleyicilerinin en iyi yönlerini ortaya çıkarma özelliği olan hizmetkâr liderlikte, amaçlar ve arzular belirlenmeye çalışılır.

Bu özellikler ortaya çıkarıldıktan sonra, izleyicilere destek olunarak onların güvenleri yükseltilir. Aynı zamanda hizmetkâr liderlikte izleyicilerin ihtiyaçları karşılanarak, örgütte sürdürülebilir bir gelecek ve üst düzey yöneticilerin sorumluluğu özümser. Bununla birlikte, hizmetkâr liderler sadece örgütün çıkarı için değil, samimi olarak izleyicilerine de hizmet etmeye odaklanan liderlerdir. Hizmetkâr liderler adanmış oldukları ve güvenilir oldukları için, izleyicileri tarafından destek görürler ve bu yüzden izleyicilerinin ellerinden gelenin en iyisini yapmaları için bir ortam hazırlarlar (Duyan ve Dierendonck, 2014: 4).

Alan yazında hizmetkâr liderin sahip olması beklenen özellikler ile ilgili olarak çok çeşitli sınıflandırmalar bulunmakla birlikte bir hizmetkâr liderin vizyon sahibi, dürüst, güvenilir, hizmet etme arzusu ve bu konuda iyi bir rol model olan, öncü,

izleyicilerini takdir eden ve onları güçlendiren, iletişim ve ikna becerisi olan kişiler olması beklenir (Russel ve Stone, 2002: 147).

2.1.6.7. Otantik Liderlik

Otantik lider; ilk kez Avolio ve Gardner tarafından liderliğin pozitif formlarından biri olarak yazında “Kendi düşüncelerinin, davranışlarının ve diğerleri tarafından nasıl algılandığının farkında olan, kendisinin ve diğerlerinin değerlerini, ahlaki bakış açılarını, bilgilerini ve güçlü yönlerini bilen, içinde bulunduğu ortamı tanıyan, kendisine güvenen, umudu olan, iyimser ve sorunların üstesinden çabuk gelebilen ahlaki bireydir” şeklinde tanımlanmıştır (Güler ve Boz, 2016: 489). Otantik liderlik ise, içselleştirilmiş bir ahlak anlayışı ile pozitif öz gelişimini sağlamlaştıran bir liderin izleyicileri ile ilişkilerinde şeffaflığı benimseyen, karar vermede etik kurallarını dikkate alan ve ön plana çıkararak bir davranış kalıbı olarak tanımlanabilir (Walumbwa vd., 2008: 94). Gerçekte başkaları tarafından lidere atfedilen bir özellik olan bu görüşe göre lider, kendi kendisini otantik lider olarak göremez ve tanımlayamaz. Çünkü otantiklik ancak liderin izleyicileri tarafından hissedilen bir algıdır. Otantik liderler, izleyicileri tarafından yüksek düzeyde dürüst görülürler, toplumsal amaçlara ve temel değerlere bağlı bireyler olarak kabul edilirler (Çiçek, 2011: 61).

Bir örgütte otantik liderlik anlayışı, sürdürülebilir gerçek performans, iş ilişkisi, yaratıcılık, iş memnuniyeti, personelin güçlendirilmesi, yöneticiler ve kimlikleri gibi pozitif sonuçların ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Aynı zamanda otantik liderlik, örgütsel güvenin oluşmasına destek olmaktadır (Korkmaz, 2017: 439).

2.1.6.8. İstismarcı (Yıkıcı) Liderlik

Liderliğin karanlık yüzünü oluşturan istismarcı ya da yazında belirtilen diğer adı ile yıkıcı liderlik; yöneticilerin astlarına yönelik olarak sürekli gösterdikleri, sözel ve sözel olmayan düşmanca davranışlarının -fiziksel temas dışında- onlar tarafından ne ölçüde algılandığı, şeklinde tanımlanabilir (Tepper, 2000: 178). Ashforth (1997) ise istismarcı liderliği, lider ya da yöneticilerin sahip oldukları güçlerini ve yetkilerini, haksız ve keyfi biçimde kullanarak işgörelere kötü davranışlar sergilemeleri, şeklinde tanımlamaktadır (Mitchell ve Ambrose, 2007: 1159).

Tepper'in (2000) öncü nitelikteki çalışması, istismarcı liderliği sistematik olarak açıklayan ilk çalışma olmuştur.

Yıllar itibariyle yazar, bu liderlik tarzının ne olduğunu ve sonuçlarını daha belirginleştiren çalışmalar yapmış ve buna ilişkin olarak da yazında geçerliliği kabul edilen bir ölçek geliştirmiştir (Bolat vd., 2017: 126).

İstismarcı liderlik, biçimsel bir yöneticilik rolü üstlenmiş olan kişilerin, astlarına karşı öfkeli ve cezalandırıcı davranışlar sergilemeleriyle ortaya çıkar. Bu davranışlar, astlarına bağırıp çağırmak, onlara alçaltıcı sözler söylemek, onları küçümsemek, onlarla alay etmek, onları hakir görmek, onların özeline girmek/özel yaşamlarını sorgulamak, onları korkutmak, onları işten çıkarma veya ücretlerini kesme tehdidinde bulunmak, onlara gerekli bilgileri vermemek vb. davranışları içerir. Bu davranışlar, aynı zamanda kayıtsızlık, bilinçli bir düşmanlık ve mağduriyetin de varlığını gösterir (Tepper, 2000: 179; Mitchell ve Ambrose, 2007: 1159).

Liderlik pozisyonundaki kişilerin sergilediği bu davranışların, izleyicilerini olumsuz yönde etkileyen, onların motivasyonunu, uyumunu ve kurumun hedeflerine bağlılığını azaltıcı etkisinden dolayı bu liderlik tarzı istismarcı veya yıkıcı liderlik olarak nitelendirilmektedir. Bu liderlik tarzının sergilenmesinin sebeplerine bakıldığında, liderin nüfuzunu kullanma biçiminin önemli etkisi olduğu görülmektedir. Şiddet ve diğer saldırgan davranışlar da dâhil olmak üzere, yıkıcı eylemler büyük oranda liderin gücünü kanıtlama güdüsü, narsisizm, otoritecilik ve düşük öz yeterlik algısı gibi kişilik eğilimlerinin yanı sıra korku, sonuç belirsizliği, olumsuz yaşam temaları, bencillik ve üstünlük algısı gibi kişisel faktörlerden kaynaklanmaktadır (Çoskuner ve Şentürk, 2017: 170).

Murari ise (2013: 9) çalışmasında, istismarcı liderlik sergileyen liderlerin isteklerine ve çıkarlarına ulaşmak için baskı kurarak veya otoriter yollarla güç gösterisi yaptıklarını öne sürmektedir. Yazara göre, bu tür yöneticiler için her ne olursa olsun kazanmak gereklidir ve bunun için de her tür davranış kabul edilebilir. Öte yandan istismarcı liderlik, çalışanlar tarafından üstlerinin kendilerine karşı davranışlarıyla ilgili olarak yaptığı öznel bir değerlendirmedir. Başka bir deyişle, aynı birey herhangi bir ortamda yöneticinin davranışını “istismarcı” olarak nitelendirirken, başka bir ortamda böyle değerlendirmeyebileceği gibi; iki astın aynı yöneticinin davranışlarına yönelik değerlendirmesi de birbirinden farklı olabilir (Tepper, 2000: 178).

2.2. Paternalist Liderlik Kavramı

Güçlü disiplin ve otoriteyi bir araya getiren paternalist liderlik, babacan bir yardım severlik ve ahlaki dürüstlük, olarak tanımlanmaktadır (Farh ve Cheng, 2000: 94). Paternalist liderlik, paternalizm kavramından türemiş bir liderlik türüdür. Dolayısıyla paternalist liderlik kavramının anlaşılabilmesi için öncelikle bu liderlik tarzının temelini oluşturan ‘paternalizm’ kavramının anlaşılmasında yarar vardır.

2.2.1. Paternalizm Kavramı

Paternalizm kavramı, köken olarak Latincedeki pater (baba) kelimesine uzanmakta ve diğerlerine koruyucu şekilde baba gibi davranış gösterme, harekette bulunma anlamı taşımaktadır. Paternalizm; değer, önem, şefkat, iyilik, ilgi, huzur vb. sağlama amacıyla bireylerin özgür hareketlerine müdahale etme, şeklinde tanımlanmaktadır (Korkmaz vd., 2018: 953). Bu doğrultuda Feinberg (1971) paternalizmi, bireylerin kendi kendilerine zarar vermelerini engellemek ya da bireylerin kendi yararları doğrultusunda onlara rehberlik etmek olarak ; Hershey (1985) ise devletin bireylere, çocuklarına davranışta bulunan bir baba gibi davranması şeklinde tanımlamaktadır (Çalışkan ve Özkoç, 2016: 240).

Gelfand vd., (2007) paternalizmi, hiyerarşik ilişkiler kapsamında, liderin bir bakıma aile gibi astlarının bireysel ve mesleki yaşamlarına rehberlik ettiği ve karşılığında astlardan kendisine bağlı olmalarını bekleyen bir yaklaşım, olarak tanımlamıştır (Cerit, 2012: 38). Bir başka deyişle, örgütlerde paternalizm lider ile çalışan arasındaki ilişkinin niteliğini tanımlamaktadır. Bu ilişkide liderin görevi, çalışanı koruyup gözetmek, sadece iş hayatı ile ilgili değil, özel yaşamı ile ilgili olarak da ona yol gösterici olmaktır. Çalışan ise liderine bağlılık ve güven duymakta ve onun yol göstericiliğini gönüllü olarak benimsemektedir (Korkmaz vd., 2018: 953). Yani paternalizm, liderlerin ya da yöneticilerin, çalışanların iş ile etkinliklerinin yanında iş dışı yaşamlarıyla da ilgilenmeyi ve onların bireysel mutluluklarını sağlayabilmek için de çaba göstermeyi gerektirir (Gelfand vd., 2007).

Sonuç olarak paternalist bir ilişkide, otoriteye sahip kişi ebeveyn rolünü üstlenir ve astlarına karşı bir görev olarak onları korur ve onlarla yakından ilgilenir. Bunun karşılığında ise, astlardan saygı, bağlılık ve uyum içinde hareket etmelerini bekler (Pellegrini ve Scandura, 2006: 275)

Liderlik ile ilgili çalışmalarda, sadece izleyicilerinin tercih ettikleri liderlik tarzlarının değil, aynı zamanda liderin davranışlarının da kültürden kültüre farklılık gösterdiği ve bu farklı kültürel değerlere göre, benimsenen davranışlar ve liderlerden beklenen özellikler arasında belirgin farklılıklar olduğu tespit edilmiştir (Cerit, Özdemir ve Akgün, 2011: 88). Başka bir deyişle, bir liderden beklenenler, lidere atfedilen statü ve etkileme gücü, liderin bulunduğu ülkenin ya da bölgenin kültürel değerlerine bağlı olarak önemli farklılıklar içermektedir (Türesin, Tetik ve Köse, 2015: 31). Bununla ilgili olarak Hofstede (1980), etkili bir yönetim için kültürel değerlerin anlaşılmasının ve ülkelere/bölgelere göre değişen kültürel değerlere bağlı olarak liderlik tarzlarının değişiklik göstermesinin gerekliliğini vurgulamaktadır (Irawanto ve Ramsey, 2011: 187; Zhiying, 2017: 30).

Küresel ekonominin ağırlık kazandığı günümüzde, dünyadaki her dört kişiden bir kişinin Çin'den veya Doğu Avrupa'dan geldiği düşünülecek olursa, bu ulusların kültürel değerlerini anlamamanın örgütler için ne kadar önemli olduğu açıktır (Öner, 2012: 303). Bu bağlamda paternalizm olgusu, makro boyutta kültürlerarası farkları ortaya çıkarmada kullanılabilecek kültürel bir boyut olarak değerlendirilirken, aynı zamanda mikro boyutta kültüre özgü (özellikle Doğu kültürüne özgü) bir liderlik modeli olarak da karşımıza çıkmaktadır (Çalışkan ve Özkoç, 2016: 241). Bu doğrultuda, 1976'da Silin'le başlayan doğu kültürünün liderlik modelini belirlemeye yönelik araştırmalar, 1990 Redding ve 1997'de Westwood'un çalışmaları ile devam etmiş ve paternalist liderlik kavramı alan yazında yerini almıştır (Farh ve Cheng, 2000: 86-121). Dolayısıyla paternalistlik, sadece bir liderlik tipi değil, aynı zamanda kültürel bir özellik olarak, lider ve izleyicilerin görev ve sorumluluklarını içine alan ilişkinin tanımından daha öte bir anlam içermektedir (Keklik, 2012: 80).

Toplumsal kültürün karakteristik özelliklerinden biri olan paternalizmin, bireyci kültürlerde liderlerin astlarına ve onların özel yaşantıları ile aileyi ilgilendiren konularda müdahalesinin arzu edilen bir durum olmadığına, buna karşılık daha yüksek güç mesafesine sahip ve daha çoğulcu olan kültürlerde kabul görebileceğine dair görüşler ve bu yönde çalışmalar bulunmaktadır (Pellegrini ve Scandura, 2006: 266). Yapılan çalışmalar bu kültürlerde yer alan örgütler ile bu örgütlerin liderlerinin kültürel özelliklerden etkilenerek paternalist davranışlar sergilediğini göstermektedir (Köksal, 2011: 102). Bu durumda liderlik anlayışının kültürel özelliklerin etkisiyle doğu ve batı topluluklarında farklılık gösterdiğini söylemek mümkündür.

Örgütlerdeki paternalist kontrolün nihayetinde rasyonel-yasal güç yapılarıyla değiştirileceği iddia edilse de, önceki araştırmalarda görüldüğü gibi, paternalist liderlik Batılı olmayan Orta Doğu, Pasifik Asya ve Latin Amerika gibi birçok kültürde hâla yaygın ve etkilidir (Niu, Wang ve Cheng, 2009: 32; Jackson, 2016: 4).

Nitekim yapılan araştırmalar, Asya ve Ortadoğu toplumlarında paternalist liderlik anlayışının yaygın olduğunu göstermektedir (Chen ve Kao, 2009: 2534; Pellegrini ve Scandura 2006: 267).

Paternalist bir ilişkide, izleyici gönüllü olarak liderine bağlıdır. Batı ülkelerinde ise, otoriteye uygunluk zorunlu olarak gönüllü olarak yapılan bir şey olarak algılanmadığından, paternalizm olumsuz bir tarz olarak görülmektedir (Öner, 2012: 303). Diğer yandan; paternalizm batı yazınında olumsuz olarak tanımlanmış olmasına rağmen; çağdaş uygulamalarda bazı sosyal ve örgütsel sorunlara alternatif bir çözüm olarak görünmeye başlanmıştır (Aycan, 2006: 445).

Lider ile izleyicisi arasındaki güç eşitsizliğinin doğal kabul edildiği Türkiye’de de paternalist liderlik tarzı yaygın olarak karşımıza çıkmaktadır (Öner, 2012: 302; Pellegrini ve Scandura, 2006: 267). Türkiye’deki örgütlerde ilişkiler genellikle aile veya arkadaşlık ilişkileri gibidir. Dolayısıyla Türkiye’de örgütlerde paternalizm olgusu, üstlerin astlarına karşı ilgili ve onların mesleki ve kişisel yaşamlarına karıştığı bir iklim olarak yaşanmaktadır.

Türkiye'nin Asya ve Ortadoğu kültürleriyle etkileşim ve güç mesafesi özelliklerine sahip olması sebebiyle, paternalist liderlik yaklaşımının çalışanlar tarafından beklenen liderlik anlayışlarından biri olduğu söylenilebilir (Aycan, 2006: 446). Bu kapsamda Aycan ve Kanungo (2000: 192-221) tarafından on farklı ülkede yapılan kültürler arası araştırmalarda Türk toplumunda paternalist değerlerin yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Çalışanların çıkarlarını kollayan, onların sorunlarına ve sevinçlerine ortak olan ve örgütte her koşulda bir aile ortamı yaratmaya çalışan yöneticilerin Türk kültüründe daha çok tercih edildiği gözlenmektedir. Sonuç olarak, Türkiye’de paternalist yaklaşımın kabul görme nedeninin, ülkenin toplumsal değerleri ve kültürel benzerliklerine bağlanabilir (Cerit, 2012: 41).

2.2.2. Paternalist Liderlik Boyutları

Yazındaki paternalist liderlik boyutları ile ilgili çalışmalar incelendiğinde; iki temel sınıflandırma göze çarpmaktadır. Bunlardan ilki, Aycan (2006) tarafından ortaya atılan ve paternalist liderliği ‘*iyi niyetli (yardımsever) ve çıkarıcı*’ olmak üzere iki boyutta inceleyen ve liderin niyeti ile izleyicilerine karşı davranışları çerçevesinde tanımlayan çalışmadır (Aycan, 2006: 455). Paternalist liderliğe yönelik yapılan ve yazında daha çok kabul gören diğer sınıflandırma ise, Farh ve Cheng (2000) tarafından yapılan sınıflandırmadır. Farh ve Cheng (2000), paternalist liderliği üç boyutta inceleyerek sınıflandırmıştır. Bunlar; *otoriter, yardımsever ve ahlaki liderlik* boyutlarıdır (Köksal, 2011: 106). Aşağıda her iki sınıflandırmaya yer verilmektedir.

2.2.2.1. Aycan'a Göre Paternalist Liderlik Boyutları

Aycan (2006) paternalizmi, yazında en fazla tartışılan iki boyut olan *çıkarcı ve iyi niyetli* paternalizm, olarak iki gruba ayırmıştır. Aycan bu ayırımı, liderin çıkarıcı ya da yardımsever olma niyetine ve izleyicilerine karşı davranışına (ilgiye karşılık kontrol) dayandırmaktadır (Türesin, vd., 2015: 34). Bu iki tip paternalizm arasındaki en ayırt edici unsur, astın (sadakat gibi) ve üstün davranışlarını (işgörenlere yakın ilgi göstermesi gibi) güdüleyen güçtür (Aycan, 2006: 455).

Çıkarcı paternalizmde vurgu, örgütsel iş çıktıları ile ilgiliyken; iyi niyetli paternalizmde, çalışanın iyiliği ve refahıdır. Bu yüzden çıkarıcı paternalizmde çalışana gösterilen cömertlik ve özenin arkasındaki güdüleyici güç, işin tamamlanmasıyla ilgili olan kaygıdır. Çıkarcı paternalist liderler, daha çok kendi amaçlarına hizmet edilmesini arzu eden ve makyavelist kişilik özellikleri gösteren kişilerdir (Hayek vd., 2010: 371). Tersine, iyi niyetli paternalizmde çalışana gösterilen cömertlik ve özenin arkasındaki itici güç, çalışan iyiliğine yönelik içten bir endişedir. İyi niyetli paternalizmde, çalışanlar açısından paternalist lidere gösterilen bağlılık, onun samimi cömertliği ve özenine bir karşılık verme yoludur (Köksal, 2011: 107).

Çıkarcı paternalizmde ise, çalışanlar temel olarak, liderin onların ihtiyaçlarını karşılayabileceğini veya önemli kaynaklardan onları mahrum bırakabileceklerini bildikleri için sadakat gösterirler (Aycan, 2006: 455).

Aycan (2006) paternalist liderliği, a) İş yerinde aile atmosferi yaratma, b) İzleyicileri ile yakın ve bireysel ilişkiler kurma, c) İş ile ilgili olmayan alanlarda izleyicileri ile ilgilenme, d) İlgili olma ve yönlendirmenin karşılığında çalışanlardan

bağlılık ve itaat etmelerini bekleme, e) Hiyerarşik statüyü koruma ve otorite oluşturmayı kapsayan şekilde, beş boyut altında incelemiştir (Aycan, 2006: 449). Başka bir deyişle paternalist bir liderden beklenen davranışları tanımlamıştır. Bu davranış şekilleri aşağıdaki gibi özetlenebilir (Aycan, 2006: 449).

- **İş yerinde aile atmosferi yaratmak:** Lider izleyicilerine “baba” gibi davranır, izleyicilerin mesleki ve özel hayatları ile ilgili olarak onlara babacan bir şekilde tavsiyelerde bulunur.

- **İzleyicileri ile yakın ve bireysel ilişkiler kurmak:** Lider her bir izleyicisi ile yakın ilişki içerisindedir. İzleyicisini kişisel olarak (kişisel problemleri, aile yaşantısı vb.) tanıır; gerçek anlamda onun huzuru ile ilgilenir.

- **İş ile ilgili olmayan alanlarda izleyicileri ile ilgilenmek:** Lider izleyicilerinin hayatlarındaki önemli olaylara (evlilik, cenaze, mezuniyet vb.) bir aile bireyi gibi katılır ve ihtiyaçları durumunda onlara gereken yardımı ve desteği sağlar.

- **İlgili olma ve yönlendirmenin karşılığında, çalışanlardan bağlılık ve itaat etmelerini beklemek:** Lider, izleyicilerinden gerektiği durumlarda fedakârlık etmelerini, buna karşılık ona karşı sadakat ve bağlılık göstermelerini bekler.

- **Hiyerarşik statüyü korumak ve otorite oluşturmak:** Lider için statü farklılıkları önemlidir ve izleyicilerin statüye uygun şekilde davranmalarını bekler. Ayrıca bu tür lider otoritesinden kuşku duyulmasını istemez ve onların kariyerleri için neyin önemli olduğuna kendisi karar verir. Bu durumda, otokratik bir liderin özelliğine paternalist bir lider de sahiptir; ancak bunun yanında onu otokratik liderden ayıran farklılıkları olduğu söylenebilir.

Aycan, paternalizme otokratik ve otoriter yönetim anlayışıyla bakarak aralarındaki farkı ortaya koymaya çalışmıştır (Aycan, 2006: 455).

Bu doğrultuda, otoriter yöneticinin/liderin gücü kesindir ve yönetici/lider herhangi bir karşılık verme gereği duymadan astından bağlılık isteme hakkına sahiptir. Buna karşın astın, liderine bağlılığı ve itaati gönülsüzdür.

Otokratik yaklaşımda ise, kontrol ve disiplin var olmasına rağmen, bu astın iyiliği içindir. Burada çalışanın itaati tamamıyla gönülsüz değildir (Aycan, 2006:456; Köksal, 2011: 107). Ancak bu durum bu yöneticilerin bazı çalışanları kayıracığı ve

kendisine daha sadık olarak değerlendirdikleri çalışanlara daha farklı ve daha pozitif bir davranış ile yaklaşacağını düşündürmektedir; bunun sonucunda da bireyler arası farklı davranışlar ve kayırmaların da meydana gelmesi beklenebilmektedir (Aycan, 2001: 5).

Şekil 2’de Aycan’ın (2001; 2006) iki yönetim tarzı olan otoriter ve otokratik yaklaşım ile iyi niyetli ve çıkarıcı paternalizmi kavramsal bir çerçeve ile özet olarak gösteren kuramsal model görülmektedir.



Şekil 2. Paternalizmin Türlerini ve Diğer Liderlik Modelleri ile Olan İlişisini Gösteren Kuramsal Model.

Kaynak: (Aycan, 2001, s. 33; Aycan, 2006, s. 456). Aycan, Z. (2006). Paternalism Towards Conceptual Refinement and Operationalization. In Indigenous And Cultural Psychology Springer, Boston, MA. s. 445-466.

Modelden de görüldüğü gibi; ast ile üst arasındaki paternalist ilişki, aşağıdaki gibi özetlenebilir (Aycan, 2006: 457):

- Yöneticiler, çalışanlarını terfi ettirmek için gerçekten özen gösterirler (iyi niyetli paternalizm).
- Yöneticiler, astlarının daha fazla çalışmalarını sağlamak için onları kontrol eder (otoriter lider).
- Yöneticiler, çalışanların refahlarını arttırmak için onları kontrol eder (otokratik lider).

- Astlar, üstlerine duydukları saygı nedeniyle sadakat gösterirler (iyi niyetli paternalizm).
- Astlar, üstlerine karşı yarar sağlamak ve ceza almaktan kaçınmak için sadakat ve saygı gösterirler (çıkarıcı paternalizm).
- Astlar, yarar sağlamak ve ceza almaktan kaçınmak için üstlerine uyum ve bağlılık gösterirler (otoriter lider).
- Astlar, üstlerine saygının ötesinde uyum ve bağlılık gösterirler (otokratik lider).

2.2.2.2. Farh ve Cheng' e Göre Paternalist Liderlik Boyutları

Farh ve Cheng (2000), Paternalist liderliğin otoriter, yardımsever ve ahlaki liderlik boyutlarıyla açıklanabileceğini belirtmişlerdir. Farh ve Cheng'e göre otoriter liderlik, çalışanlar üzerinde kesin otorite ve kontrolün sağlanmasını ileri süren ve çalışanların da bu kontrole kayıtsız uyumunun beklendiği bir yaklaşımdır.

Otoriter liderler sorgulanamaz, mutlak otoritelerini ortaya koyarlar ve astları ile ilişkilerinde bu otoritelerini vurgularlar. Bu tür liderler astları üzerinde mutlak bir kontrol kurarlar ve onlardan emirlerine kesin olarak uymalarını ve itaat etmelerini beklerler (Şendoğdu ve Erdirençelebi, 2014: 257). Kaynağını yöneticinin ya da liderin sahip olduğu pozisyon ve mevki gücünden alan batıdaki liderlik tarzının aksine, liderin gücü otoriteye saygı, ailevi ve paternalistik kontrolden gelmektedir (Çalışkan, 2009: 225).

Yardım sever liderlik ise, çalışanlarının iyiliği ve mutluluğu için onlarla kişisel, uzun süreli ve hayatlarının her alanını kapsayan şekilde ilgi gösteren ve destek olan liderlik tarzıdır. Yardımsever lider, çalışanın işle ilgili sorunlarının da dışına çıkarak, onun kişisel, özel ve ailevi alanlardaki sorunlarıyla da ilgilenir (Şendoğdu ve Erdirençelebi, 2014: 257).

Stogdill (1974)'in liderin 'ilgi gösteren lider' ve House ve Mitchell (1974)'in 'destekleyici lider' sınıflamalarından farklı olarak; yardımsever lider, çalışanın işle ilgili sorunlarının da dışına çıkarak, kişisel, özel ve ailevi alanlardaki sorunlarıyla da ilgilenir; öte andan otoritenin kendi elinde olduğunu ve kimin patron olduğunu asla unutturmaz (Çalışkan, 2009: 225).

Ahlaki liderlik ise, lider olarak görülen kişinin sahip olduğu ahlaki ve dürüstlüğü ifade etmektedir. Bu tür lider, gücünü sadece kişisel çıkarları için değil, çalışanlarının ve örgütün bütünü için iyiliği için de kullanır; dürüst, kişisel çıkarlarını iş çıkarlarından ayırabilen, örnek bir davranış sergiler (Şendoğdu ve Erdirençelebi, 2014: 257). Başka bir deyişle lider, "sosyal güce" sahiptir ve yüksek düzeyde kişisel bütünlük, bencillikten uzak ve kibarlık gösterir (Çalışkan, 2009: 225).

Tablo 2' de Farh ve Cheng (2000)'in yardımsever, otoriter ve ahlaki liderlik tarzlarından oluşan paternalistik lider davranışları ile bu davranışlar karşısında astlardan beklenen davranışlar özet olarak görölmektedir (Fahr ve Cheng, 2000: 98).



Tablo 2: Paternalistik Lider Davranışı ve Astlardan Beklenen Davranışlar

LİDER DAVRANIŞI		ASTLARDAN BEKLENEN DAVRANIŞ
<p>Otorite ve Kontrol</p> <ul style="list-style-type: none"> - Yetki devretmede isteksizlik - Yukarıdan aşağıya iletişim - Bilgi gizliliği - Sıkı kontrol - Astların yeterliliğini küçümseme - Astların önerilerini önemsememek - Astların katkılarını küçümsemek <p>İmaj yaratma</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ağır başlı bir tutum sergileme - Yüksek düzeyde kendine güven - Sergileme - Bilgi manipülasyonu <p>Öğretici Davranış</p> <ul style="list-style-type: none"> - Yüksek performans için ısrar etme - Zayıf performans yüzünden astları azarlamak - Astların gelişimi için rehberlik yapıp, 	↔	<p>Uyum</p> <ul style="list-style-type: none"> - Açık destek vermek - Patronla açık bir çatışmaya girmekten kaçınma - Açık bir anlaşmazlıktan kaçınma <p>İtaat</p> <ul style="list-style-type: none"> - Liderin emirlerini her ne koşulda olursa olsun kabul etme - Lidere sadık olma - Lidere güvenme - Saygı ve Korku - Derin saygı gösterme - Korkuyu lidere duyulan hayranlık ile açıklamak <p>Utandırma Duygusuna Sahip Olma</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hataları kabul etmeye hazır olma - Liderin yönergelerini ciddiye alma - Kusurları düzeltme ve gelişim gösterme
<p>Kişiselleştirilmiş İlgi</p> <ul style="list-style-type: none"> - İşgörenlere aile üyeleri gibi davranmak - İş güvenliği sağlamak - Özel sıkıntıları olduğunda destek olmak - Bütüncül ilgi göstermek - Astları toplum içinde utandırmaktan kaçınmak - Astların ciddi hatalarında bile onlara destek olmak 	↔	<p>Minnettarlık gösterme</p> <ul style="list-style-type: none"> - Liderin desteğini asla unutmama <p>Karşılıklı bulunmak için çaba harcamak</p> <ul style="list-style-type: none"> - Çıkarımı lideri için feda etmek - Görevlerini ciddiye almak - Liderin beklentilerini karşılamak - Özenle ve sebat ederek çalışmak
<p>Cömertlik</p> <ul style="list-style-type: none"> - İşgörenin kazancı için otoritesini kötüye kullanmamak - Örgüt çıkarları ile kişisel çıkarları birbirine karıştırmamak - Kişisel ilginin ötesinde toplu ilgi göstermek <p>Örnek olarak öncülük yapmak</p> <ul style="list-style-type: none"> - İş yaşamlarında ve kişisel yaşamlarında örnek olarak rol oynamak 	↔	<p>Özdeşleşme</p> <ul style="list-style-type: none"> - Liderin değerleri ve amaçlarıyla özdeşleşmek - Liderin değerlerini benimsemek <p>Model Alma</p> <ul style="list-style-type: none"> - Liderin davranışlarını örnek almak

Kaynak: Farh, J.L. ve Cheng, B.S. (2000: 98). A Cultural Analysis of Paternalist Leadership In Chinese Organizations. (Ed.: J., T., Li; A., S., Tsui ve E., Weldon), Management And organizations In The Chinese Context, London: Macmillan: s. 84.

2.3. Örtük Liderlik Kavramı

Liderlik konusunda günümüze kadar yapılan çok sayıda çalışma bulunmakla birlikte, özellikle 1980 öncesi yapılan çalışmalarda lider ve izleyicileri arasındaki ilişkide yaşanan bilişsel süreçlerin yeterince ele alınmadığı ve bu kapsamda bugüne kadar geliştirilen çalışmaların ya da yaklaşımların genel olarak üç grup altında sınıflandırıldığı görülmektedir. Bunlar; lidere, koşulların ve izleyicilerin lider üzerindeki etkilerine ve lider ve izleyicileri arasındaki etkileşime odaklanan yaklaşımlardır (Koommoo-Welch, 2008: 8). Ancak son yıllarda, liderlik olgusuna izleyicilerinin bakış açısıyla bakan ve onların zihinsel süreçleri ve liderlik algılarına yönelik çalışmalar da yapılmıştır (Epitropaki ve Martin, 2004: 293; Tabak, Kızıloğlu ve Polat, 2010: 2).

Bu çalışmalarda araştırmacılar, liderlik modellerine (prototiplerine) ilişkin zihinsel süreçleri inceleyerek birtakım kuramlar geliştirmişlerdir. Söz konusu kuramlardan biri de liderlikte izleyicileri esas alan bir yaklaşım olan ve her insanın zihninde ideal bir lider tipi olarak görülen “Örtük Liderlik Modeli” kuramıdır (Ferre ve Petersen, 2007: 1-2; Sharifirad vd., 2017: 2).

Örtük liderlik kuramı, liderin tanımıyla ilgili kavramsal yapının varlığı ve bir liderin insanların zihninde ne olması gerektiği ile ilgili öngöründe bulunur (Ling, Chia ve Fang. 2000: 729). Buna göre kuramda, çalışma grubu üyelerinin, sosyalleşme sürecinde ve liderlerle geçmiş deneyimler yoluyla, ideal bir iş liderini karakterize eden özellikler ve yetenekler hakkında kişisel varsayımlar geliştirdiği öne sürülmektedir. Örtük liderlik, izleyicilerinin liderlerden beklediği özellikleri ve davranışları belirten bilişsel yapıları veya şemaları temsil eder, hafızada saklanırlar ve izleyiciler liderlik pozisyonunda olan bir kişiyle etkileşim kurduklarında aktif hale gelirler (Epitropaki ve Martin, 2004: 293).

Örtük liderlik kuramına göre, potansiyel bir lider, ancak izleyicilerin kendisini lider olarak algılaması ve benimsemesiyle ortaya çıkabilecek ve bu algılama temelli süreç, potansiyel liderin karakteristiği ve davranışları ile izleyicilerin zihnindeki lider imajı uyduğu müddetçe işleyecektir. İzleyicilerin zihnindeki bu lider imajı ise, genellikle kişinin çocukluğundan itibaren kazandığı tecrübelerden ve diğer birçok etkenin girdileriyle şekillenen ve zihinlerinde oluşturdukları lider protipi ya da modeli olmaktadır (Tabak vd., 2010: 2)

2.3.1. Örtük Liderlik Kavramının Kuramsal Temelleri (Örtük Liderlik Kuramları)

Örtük liderlik kuramlarının varlığı, ilk olarak örtük kişilik kuramının bir uzantısı olarak varsayılmıştır (Weidner, 2012: 44). Tablo 3’te görüldüğü üzere Lord, Foti ve De Vader (1984) ise, liderlik algısını şekillendiren iki tip süreç olduğunu ileri sürmüşlerdir: Tanıma dayalı (Teşhis) süreçler ve Çıkarımsal (Dolaylı) süreçler (Lord vd., 1984: 344-345; Alabdulhadi, Schyns ve Staudigl, 2017: 22). Tanıma temelli süreçler, kategorileştirme yoluyla gelen birtakım sosyal verileri yorumlamak için kullanılırken; çıkarımsal süreçler atıf yoluyla göze çarpan olayları (örneğin başarı veya başarısızlık) yansıtmak için kullanılmaktadır (Alabdulhadi vd., 2017: 22).

Tablo 3: Liderlik Algısının Şekillenmesinde Kullanılan Alternatifler

Algılama Süreci	Algılamada Kullanılan Bilgi	Bilişsel Süreç Şekli	
		Otomatik	Kontrollü
Tanıma (Teşhis)	Özellikler ve Davranışlar	Yüz yüze ilişkilerde prototip karşılaştırma	Sosyal iletişim sonucu prototip karşılaştırma
Dolaylı Çıkarım	Olaylar ve Sonuçlar	Algularla oluşan basit nedensel analizler	Mantığa dayalı kapsamlı nedensel analizler

Kaynak: Lord ve Maher, 1993. Leadership and Information Processing: Linking Perceptions and Performance, New York, Routledge, s: 343.

Philips ve Lord (1986) örtük liderlik kavramının en iyi bilişsel kategorizasyon süreci ile daha iyi anlaşılabilceğini söylemişlerdir (Den Hartog vd., 1999: 226).

Şekil 3’ de görüldüğü gibi liderlik algılamasının tanıma aşaması ile ilgili olarak Lord vd. (1984), Rosch’in (1978) *bilişsel kategorizasyon kuramına* dayanarak, liderlik ile ilgili bir kategorizasyon kuramı önermiş ve liderlik algılarının her birinin, bir dizi prototiple temsil edilen ve hiyerarşik olarak düzenlenmiş bilişsel kategoriler veya şemalar oluşturduğunu öne sürmüştür.

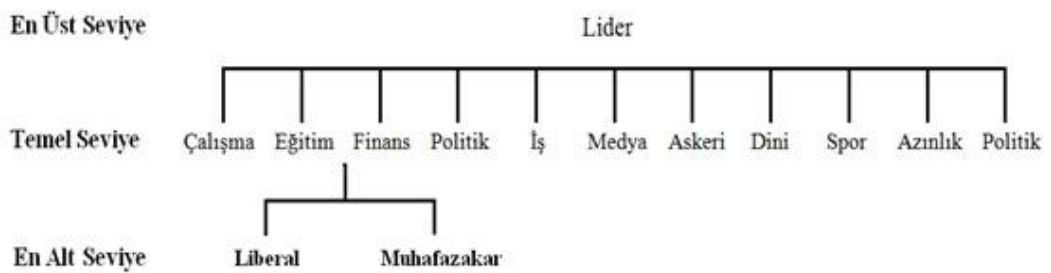
Prototipler, bazı kategorilerdeki (örneğin liderler) üyelerin en göze çarpan özelliklerini özetleyen ve yaygın olarak kullanılan şema biçimleridir. Başka bir deyişle, prototipler, bir kategorinin nesnelere veya insanlar ilgili en yaygın özellikleri olarak özetlenebilir (Alabdulhadi vd., 2017: 22). Kategorizasyon kuramına göre, bireyler algılarını kategorize etmek için bilişsel prototipler kullanır ve bu

sınıflandırmaya dayanarak, sahip oldukları bilgi yapıları, bilişsel çerçeveler, inançlar ve varsayımlar gibi örtük kuramlar yoluyla birtakım beklentiler ve tahminler geliştirirler. Sahip olunan bu kuramlar, liderleri lider olmayandan, kötü ya da etkisiz liderleri iyi ve etkili liderlerden ayıran nitelik ve davranışları belirler (Holmberg ve Akerblom, 2006: 313). Şekil 3’de görüldüğü üzere Lord vd. (1982, 1984) liderlik kategorizasyon modelini üç seviyeden oluşan hiyerarşik bir yapı içinde açıklamaktadır (Lord vd., 1984: 347; Den Hartog vd., 1999: 226).

Bu yapının en üst seviyesinde lider yer almaktadır. Bu seviye izleyicilerin liderin özelliklerini, davranış ve tutumlarını değerlendirdiği ve lider olan veya olmayan ayrımını yaptığı basamağı oluşturmaktadır. İkinci basamak ise, temel düzey olarak adlandırılmıştır. Bu düzey, birinci düzeye göre daha az kapsayıcı olmakla beraber, birçok farklı alandaki liderleri temsil ettiğinden (iş, askeri, politik gibi) bu alanlara özgü en belirgin detayları kapsamaktadır.

Örneğin, siyasi liderlerin diplomatik ve iletişim becerisi gibi nitelikleri göz önünde bulundurulurken, sağlık alanında çalışanlar kendi liderleri ilgili farklı özelliklere dikkat edecektir (Alabdulhadi vd., 2017: 23).

Üçüncü basamakta ise alt seviye kategoriler bulunmaktadır. Bu seviyede temel seviyedeki lider türlerinin daha dar kapsamlı kümeleri ve belirgin lider türleri bulunmaktadır (Den Hartog vd., 1999: 226-227; Schyns vd. 2007: 679).



Şekil 3: Liderlik Kategorizasyon Hiyerarşisi

Kaynak: Lord, R. G., Foti, R. J., ve De Vader, C. L. (1984). A Test of Leadership Categorization Theory: Internal Structure, Information Processing, and Leadership Perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34(3), s. 347.

Çıkarımsal süreçte ise, kategorizasyon kuramıyla izleyicilerin zihinlerinde yer alan bilgiler, *yükleme (atıf)* kuramıyla lidere atfedilir.

Liderlerle ilgili olarak izleyiciler, kategorizasyon ya da tanımlama sürecinden sonra atıf yoluyla göze çarpan bazı olaylarla (örneğin örgütsel başarı veya başarısızlık) ilgili dolaylı olarak bir çıkarım yaparlar. Bu durumda, izleyiciler kişisel olarak lidere atıf yaparak, onu bu başarının (veya başarısızlığın) kaynağı olarak kabul ederler (Alabdulhadi vd., 2017: 23).

Özellik ve davranışların algılarına dayanan tanıma temelli süreçlerin aksine, çıkarımsal süreçler liderliğin işlevsel yönlerini vurgular. Bu süreçler, bireyleri ya da liderleri, belirgin performans sonuçlarına ya da olaylara bağlayarak oluşan algılara vurgu yaparlar. Çıkarımsal süreçler, ilişki analizleriyle yakından ilişkilidir. Örneğin, bir birey başarılı bir sonucun nedeni olarak görülebilir ve sonuçta daha olumlu algılanabilir. Bununla birlikte, eğer bir lider, başarısız bir sonuçtan veya olaydan sorumlu olarak görülüyorsa, bu, onun etkili bir lider olarak algılanmasını zorlaştırır. Sonuç olarak, çıkarımsal süreçte bir lider, liderlikle ilgili bazı çıkarımsal atıfların yapılması yoluyla ve belirgin sonuçlara göre belirlenir (Alipour, Mohammed ve Martinez, 2017: 302).

Çıkarımsal süreçle ilgili olarak Meindl vd., (1985), genellikle insanların örgütlerin yüksek veya düşük performans durumu ile ilgili olarak diğer faktörleri (çevresel faktörler veya izleyiciler gibi) göz ardı ederek, liderlere başarı veya başarısızlık atfetme eğiliminde olduğunu belirtmişlerdir.

Genel olarak, liderlik yapısının algısal sürece ve ilişkiye dayalı olması, liderliğin izleyicilerin algısının bir sonucu olduğunu ve izleyicilerin liderliğin oluşmasında ve geliştirilmesinde liderleri kadar etkili olduğunu göstermektedir. Eğer izleyiciler liderleri kategorize etmek ve değerlendirmek için örtük liderlik kuramlarına başvurursa, o zaman izleyicilerin liderlikle ilgili değerlendirmelerinde hangi unsurları göz önüne aldıklarını anlamak önemlidir (Alabdulhadi vd., 2017: 24-25).

İnsanların zihninde yatan liderlik prototiplerinin bilinmesi, örgütler açısından büyük önem taşımaktadır. Çünkü örgütler çalışanların arzuladıkları ve onların lider olarak kabul edecekleri kişileri lider olarak konumlandırılırsa, verimlilik, lider – üye uyumu ve etkinlik artacak; böylece örgüt amaçlarına ulaşarak

devamlılığını sağlayabilecektir. Bu durum örtük liderlik kuramının önemini ortaya koymaktadır. Epitropaki ve Martin (2004: 308), izleyicilerin örtük liderlik prototipleri ile liderin özellikleri arasındaki uyum arttıkça, izleyiciler ile liderin yüksek kalitede uyum sağladıklarını göstermişlerdir (Weidner, 2012: 5).

Örtük liderlik kuramının örgütsel ortamdaki potansiyel rolü, Lord ve Maher (1993) ve Bass ve Avolio (1990) tarafından da vurgulanmıştır. Yazarlar, lider-üye etkileşimi bağlamında, çalışanların örtük liderlik kuramını, ikili ilişkiler sırasında gerek liderlerin izleyicilerinin davranışlarını yorumlamak gerekse kendi davranışlarını oluşturmak için bir temel olarak kullandıklarını ifade etmişlerdir. Ayrıca, örtük liderlere dönüşümcü liderlik açısıyla bakıldığında, Bass ve Avolio (1990), prototipik örtük liderlik özelliklerinin, etkileşimci liderlik özelliğinden daha çok dönüşümcü liderlikle ilişkili olduğunu ifade etmişlerdir (Epitropaki ve Martin, 2004: 294).

2.3.2. Örtük Liderlik Boyutları

Örtük liderliği oluşturan boyutlarla ilgili olarak yazında birçok çalışma bulunmaktadır. Offermann vd., (1994)'nin çalışmasında, bu kuramla ilgili yedi örtük liderlik boyutu tanımlanmıştır. Bunlar: “Dişilik”, “Adanmışlık”, “Rekabetçilik”, “Zekâ”, “Otoriterlik”, “Karizma” ve “Çekicilik”tir. Epitropaki ve Martin (2004) ise, örtük liderlik ile ilgili olarak örgütsel ortamda adanmışlık, dinamizm, zekâ, duyarlılık, erkeklik ve tiranlık olmak üzere altı boyut tanımlamışlardır (Alipour vd., 2017: 301). Bir başka deyişle, yapılan araştırmalarda ortaya çıkarılan bu boyutlar liderliği tanımlayan temel özellikler olarak vurgulanmıştır.

Ayrıca, yaptığı çalışmada açıklık, öz disiplin, dışa dönüklük, uyumluluk, duygusal denge olarak adlandırılan “Beş Faktörlü Kişilik” özelliklerini kullanan Keller (1999), örtük liderlik modellerini, insanların kişilik özellikleri ve aileden gelen değerleri ile bağdaştırmış ve kişilik özellikleri ile örtük liderlik modelleri arasında anlamlı ilişki olduğunu vurgulayarak, kişilerin kendilerine benzeyen liderleri “ideal lider” olarak algıladığını belirtmiştir (Keller, 1999: 599).

Bu tez çalışmasında da örtük liderliğin ölçümünde yararlanılan Offermann, Kennedy ve Wirtz (1994) çalışmasında, ‘Duyarlılık-Dişilik’, “Adanmışlık”, “Rekabetçilik”, “Zekâ”, “Otoriterlik”, “Karizma” ve “Çekicilik” faktörleri örtük liderlik özelliği olarak belirtilmiştir. Yazarlar yaptıkları çalışmada 160 maddelik

liderlik özelliğini kadın ve erkek ayırımı yapmadan ölçümleyerek, etkili liderlik ile ilgili olarak sekiz faktörden oluşan bu temel özellikleri ortaya çıkarmışlardır.

Başka bir deyişle izleyiciler bir liderden, duyarlı olmasını ama aynı zamanda erkeksi özellik göstermesini, otoriter ve güçlü olmasını, kendini örgüte ve çalışanlarına adanmasını, rekabet duygusu yaratmasını, zeki, karizmatik ve görünüşüne dikkat eden çekici biri olmasını beklemektedir.

Ayrıca yazarlar çalışmada izleyicilerin, liderlerin pozisyonlarını, hükmetme, kontrol etme ve dönüştürmenin yanında ilham verme, güdüleme ve destekleme için kullanma ihtimalini kabul ettiğini belirtmektedir (Offerman vd., 1994: 47-54).

Bununla beraber, bireyin yaşamı boyunca elde ettiği tecrübelerle dayalı olarak şekillenen örtük liderlik modelleri, zaman içinde değişime uğramaktadır. Diğer bir ifade ile bireyin zaman içinde değişen bilgi, beceri, hedef ve ihtiyaçları çerçevesinde örtük liderlik modelleri de değişmektedir (Barsalou, 1983: 218; Brown ve Lord, 2001: 183; Hogg, 2001: 185).

Örtük liderlik modellerinin şekillenmesine neden olan kültür, bir toplumda kişilikleri, değerleri, davranışları etkileyen bir faktör olarak görülmekte ve liderlik de buna bağlı olarak farklı kültürlerde değişik şekillerde işlevselleştirilmektedir (Dorfman vd., 1997: 234; Lankau ve Chung, 2009: 8).

2.3.3. Sosyal Öğrenme Kuramı ve Örtük Liderlik İlişkisi

Sosyal ortamlarda insan davranışlarının ölçülmesi, çevresel faktörlere bağlı olarak bu davranışların ve deneyimlerin değişiklikler göstermesi nedeniyle etkileme ve etkileşim olarak algılanan sosyal öğrenme kuramı, insan davranışları ve düşüncelerinin zamanla değişiklikler göstermesi ve şekillenmesi temeline dayanır.

Sosyal öğrenmede “sosyal kabul” en üst seviyede olup, bireylerin yapacakları eylem ve davranışlar sosyal ortamlarda örnek alınan modellere göre eyleme dönüşebilmektedir. İzleyicilerin duygu ve düşüncelerinin takip ettikleri kişilere karşı yoğunlaştığı, bireysel izlemeyle değişiklikler gösterdiği görülmüştür (Kırhan, 2007: 34-38).

Örtük liderlikte, farklı kültürlerde yaşayan insanların zihninde var olan ideal bir model olduğu, içinde bulunduğu toplumdaki izleyicilerin liderlerinde var olmasını

istedikleri özellikler ve davranışlara çevre ile sosyal kültür etkilerini de dâhil ederek Farlı kültürlerin liderlerine karşı farklı değerlendirmelerde ve beklentilerde oldukları söylenebilir (Eroğlu, 2014: 113-115).

Çalışma ortamında bireyler, rol model olarak yöneticileri ve diğer çalışanları görebilmektedir. Sosyal bilişselliğin örgütsel alanla ilgili olduğu belirtilmiş ve takip edilen kişinin bilgi, beceri, karizma ve davranışları zihinlerde bir lider protipi yada modeli oluşturduğu gözlemlenmiştir (Tabak vd., 2010: 2; Belgin, 2019: 239).

2.4. Lider- Üye Etkileşimi (LÜE) Kuramı

Yazında liderlik üzerine geliştirilen birçok kuram, liderin sahip olduğu belirgin birtakım özelliklerinden kaynaklanan liderlik türleri üzerinde ya da belirli durumlar karşısında liderin göstereceği davranışlar üzerinde durmuştur. Dolayısıyla bu yaklaşımların genel çerçevesi, tek tip ast-üst ilişkisine dayalı olmaktadır.

Lider-üye etkileşimi (LÜE) kuramı ise, liderliğin astı ile geliştirilen bir etkileşimden oluşan bir olgu olmasından hareketle bu çerçeveyi aralayarak, astlar ile lider arasında farklı ilişkilerin gelişebileceğini ifade etmektedir (Çekmecelioglu ve Ülker, 2014: 37).

LÜE kavramı, ilk olarak 1970'li yıllarda (Dansereau, Cashman ve Graen, 1973; Danserau, Graen ve Haga, 1975) tarafından yapılan çalışmalarda ortaya atılmıştır. Bu çalışmalarda LÜE kavramı, Dikey İkili Bağlantı Modeli (Vertical Dyad Linkage Model) olarak adlandırılmış ve belirli bir kuramsal temele dayandırılmıştır. (Dansereau vd., 1975: 47-48; Graen ve Uhl-Bien, 1995: 219-220).

İlk olarak Dikey İkili Bağlantı modeli olarak ve daha sonra LÜE olarak adlandırılan bu kuram (Barbuto ve Hayden, 2011: 23), liderin her bir astı ile oluşturduğu ikili ilişkiler üzerine odaklanması nedeniyle diğer liderlik kuramlarından ayrılmaktadır (Van Breukelen, Schyns ve Le Blanc, 2006: 295; Gerstner ve Day, 1997: 827; Graen ve Uhl-Bien, 1995: 220) .

Geleneksel liderlik kuramlarının, liderin tüm grup üyelerine aynı şekilde davrandığı ve bir lidere bağlı bütün astların algı, yorum ve diğer değişkenler açısından aynı özellikler taşıdığı varsayımlarına dayandığı; bunun doğal sonucu olarak da grup üyelerinin, liderin göstermiş olduğu davranışlara benzer tepkiler gösterdikleri söylenebilir (Dansereau vd., 1975: 47).

Bir başka deyişle, liderlikle ilgili kuram ve yaklaşımlarının birçoğu, liderin izleyicilerine durumsal faktörlerle karşılaştığında hangi davranış biçimlerini sergilemesi gerektiği üzerine yoğunlaşmış ve liderin tüm astlarına benzer ve aynı tarzda davrandığı varsayımıyla hareket etmiştir.

LÜE kuramı, bu varsayımlardan farklı olarak liderlerin çalışma grupları içindeki tüm grup üyeleriyle benzer bir liderlik tarzıyla etkileşimde bulunamayacağı varsayımını ortaya koymaktadır (Cevrioğlu, 2007: 20; Liden ve Graen, 1980: 451). Kuramın temel ilkesi, liderler ile astları veya üyeleri arasında farklı türde değişim ilişkileri geliştirmeleri ve bu ilişkilerin niteliğinin lider-üye tutum ve davranışlarını etkilemesidir (Ilies, Nahrgang ve Morgeson, 2007: 269).

LÜE kuramı, örgütlerde liderlerin zamanlarının, sahip olunan kaynakların veya gücün kısıtlı olması nedeniyle, astların tümüne aynı liderlik tarzıyla yaklaşmalarının mümkün olamayacağını ve liderlerle üyeleri arasındaki ilişkilerin farklı olacağını savunmaktadır. Bu değişim ilişkisine bağlı olarak; bazı işgören ile üstleri arasında güven, sevgi ve karşılıklı saygıya dayalı yüksek kaliteli ve yakın bir ilişki varken, farklı bir işgören grubuyla ast için tanımlanan rolün dışına çıkmayan, biçimsel ve düşük kaliteli bir ast-üst ilişkisi söz konusudur (Bolat, O.İ. 2011: 166-167). Buna göre kuramda, lidere yakın üyelerle daha yakın ilişki kurulan kişiler *iç grup*, örgütte çalışan diğer üyelerle daha mesafeli ilişki kurulan kişiler ise, *dış grup* olarak açıklanmaktadır (Wayne vd. 1994: 697; Steiner, 1997: 60).

Yukarıda açıklanan bu ayırım, tamamen liderin teşhis ve algılama yeteneğinin bir sonucu olarak ortaya çıkmakta ve işgörenin cazibesi ile rol beklentisi, bu ayırımı desteklemektedir (Arslantaş, 2007: 162). Dolayısıyla iç grupta yer alan üyeler, lider ile yüksek seviyede iletişim kalitesi içinde yer alan kişilerden oluşurken, dış grupta yer alan üyelerin, lider ile aralarında daha düşük seviyede destek ve güven söz konusudur (Liden ve Graen, 1980: 452; Dienesch ve Liden, 1986: 622).

Bu ilişkide yöneticiler, iç grupta yer alan işgörenlerin, ihtiyaçlarının, beklentilerinin ve yaşadıkları sorunların neler olduğunun ve sahip oldukları potansiyelin daha fazla farkındayken, astlar da performansları, tutum ve davranışları ile üstlerini nasıl memnun edeceklerinin bilincindedirler (Scandura ve Graen, 1984: 434). Bu nedenle iç grup, LÜE açısından yüksek kaliteli gruplar olarak da adlandırılır.

İç gruptaki işgörenler dışındaki işgörenlerle ise, görece daha düşük düzeyde bir karşılıklı etkileşim söz konusudur ve üstler bu işgörenlerine karşı genellikle pozisyon güçlerini kullanırlar; bu kişilerle, resmi kurallara, politikalara, otorite ilişkilerine ve sözleşmelere dayalı olarak ilişki kurarlar. Bu nedenle bu grupta yer alan kişiler, dış grup olarak ve ilişki kalitesi açısından da düşük kaliteli gruplar, olarak adlandırılır (Çalışkan, 2009: 221).

Lider ile çalışanların ilişkilerinin kaliteli olması, lider ve çalışanlar arasında karşılıklı güvene dayalı, iş ortamında daha verimli ve faydalı etkileşimin yaşanıyor olması demektir. Bununla beraber, lider ile çalışanlar arasında daha düşük düzeyde gerçekleşen etkileşim, destek ve güveni de azaltmaktadır (Çalışkan, 2008: 72).

Lider, düşük kaliteli ilişki içinde bulunduğu bu gruptaki astlardan kendilerine biçimsel olarak verilen görev ve sorumlulukları yerine getirmelerini bekler. Astlar ise, kendilerinden beklenen bu görev ve sorumlulukları yerine getirdikleri ölçüde, yine biçimsel olarak tanımlanmış haklarını alırlar. Sonuç olarak lider, astlardan beklediği performansı yeterli düzeyde elde etmiş olur (Deluga ve Perry, 1991: 240).

2.4.1. Lider- Üye Etkileşiminin (LÜE) Boyutları

Yazında, LÜE kalitesini ölçmek amacıyla geliştirilmiş pek çok ölçme aracı bulunmakla beraber; Dienesch ve Liden (1986)'in LÜE'in ölçülmesine yönelik geliştirdikleri ölçek yazında daha çok kabul görmüştür (Dienesch ve Liden, 1986: 619-620). Yazarlar geleneksel olarak tek boyuttan oluşan bir yaklaşım olduğuna ilişkin net bir kuramsal ya da deneysel dayanak bulunmadığını iddia ederek, LÜE'nin çok boyutla açıklanabilen bir yaklaşım olduğunu ifade etmişlerdir (Dienesch ve Liden, 1986: 618; Bolat, 2011: 168).

Rol ve sosyal değişim kuramı tarafından savunulan çok boyutlu bakış açısıyla tutarlı olarak, Dienesch ve Liden (1986), Graen'in ve meslektaşlarının vurguladığı iş davranışlarının önemli olmasına rağmen, LÜE'lerin çeşitli şekillerde gelişebileceğini ve sürebileceğini öne sürmüşlerdir.

Buna göre, Dienesch ve Liden, LÜE'lerin üç farklı etkileşim biçimine dayanabileceğini ve bunun "görevle ya da işle ilgili davranışlar (katkı), birbirlerine sadakat (bağlılık) ve birbirini sevme (duygusal etkileşim)" boyutlarıyla belirginleşebileceğini ileri sürmüşlerdir. Böylece, yazarlar, LÜE'nin bu boyutların bir,

iki veya üçüne dayandığını öne sürerek, LÜE'in yapısının tek boyutlu değil, çok boyutlu bir yapı olduğunu kabul etmişlerdir. Ayrıca, bireyler arasındaki her bir boyutun ağırlığıda veya öneminde varyans olabileceğini iddia etmişlerdir (Liden ve Maslyn, 1998: 45). Daha sonra Liden ve Maslyn (1998), LÜE'nin ölçümü ile ilgili yapmış oldukları çalışmada, bu üç boyutu destekler nitelikte, *mesleki saygı* adını verdikleri dördüncü bir boyut geliştirmişlerdir. (Liden ve Maslyn, 1998: 49). Tüm bu boyutlar aşağıdaki gibi açıklanabilir:

-Katkı: Katkı, bir örgütte her bir üyenin, liderle olan ikili etkileşiminde, ortak amaç için dolaylı ya da dolaysız ortaya koyduğu görev odaklı eylemlerin miktarı, kalitesi ve yönü ile ilgili algılamalarını içerir (Dienesch ve Liden, 1986: 624). Özellikle yeni oluşan LÜE'de astın performansı, lider tarafından belirlenmiş bazı görevlerle sınırlanmaktadır. Görevlerini liderin arzuladığı düzeyde yerine getirebilen üyeler ya da astlar, aynı başarıyı gösteremeyenlere oranla, liderle daha kaliteli etkileşim kuracaklardır. Bu durumda, aralarındaki etkileşimin kalitesi yükseldikçe, liderin asta verdiği görevlerin ve sağladığı imkânların kalitesi de buna bağlı olarak artacaktır. Bunun sonucunda daha kritik görevleri yapma olanağı bulan üyeler etkileşimi daha çok geliştirme fırsatı yakalayacaklardır (Baş, Keskin ve Sani, 2010: 1019). Daha yüksek kalite, lider ve üye arasında değerli kaynakların daha fazla değişimi anlamına gelir.

Liderlerin bazı seçilmiş üyelere sağladığı değerli kaynaklar, bilgi ve çekici görev atamaları yanında, fiziksel kaynaklar (örneğin, bütçe desteği, materyaller ve ekipman) gibi şeyleri içerir (Liden ve Maslyn, 1998: 45). Bu durum liderden daha fazla kaynak ve destek alan üyelerin iş performanslarına da olumlu olarak yansır. Sonuç olarak, liderle yüksek kalitede ilişki kuran astlar, biçimsel iş sözleşmesinin dışında daha fazla görev ve sorumluluklar almakta ve örgüt faaliyetlerine aktif olarak katılmaktadırlar (Liden ve Maslyn, 1998: 46). Ancak burada önemli olan, çalışanın görünüşte değil, gerçekte yapmış olduğu katkıların dikkate alınması gereğidir. Çünkü bazı çalışanlar, yapıyormuş gibi görünerek, aslında hiçbir şey yapmıyor olabilirler.

- Bağlılık: Bağlılık, lider ile üyenin eylemlerinde ve dış güçlere karşı birbirlerine olan desteklerini ifade eder (Dienesch ve Liden, 1986: 625). LÜE'nin bu boyutu, lider ile üyenin birbirine ne derece bağlı olduğunu ve her bir üyenin karakterleri ve ortak amaçları için birbirlerine göstermiş olduğu desteği ifade etmektedir (Liden ve

Masyln,1998: 46). Graen bağıllığı, LÜE'nin bir sonucu olarak (Graen ve Scandura, 1987) ele almasına rağmen; Dienesch ve Liden (1986) bağıllığın, lider ile üyeler arasında kurulan etkileşimin korunmasında ve geliştirilmesinde kritik role sahip olduğunu ve bu nedenle LÜE'nin bir boyutu olarak görülmesi gerektiğini savunmuşlardır (Liden ve Masyln:1998: 46). Bu boyut, tutum ve davranışları durumdan duruma değişmeyen sadık işgörenler için geçerli olup, liderin kimlere hangi görevlerin verilmesi yönünde karar vermelerinde belirleyici bir özelliktir.

Bu durumda liderler, örgütte bağımsız karar ve\veya sorumluluk almayı gerektiren görevleri, bağıllık düzeyi yüksek astlara verme eğilimindedirler (Bolat, 2011: 169). Bunun sonucunda liderler, örgütün amaçları için daha fazla çaba gösteren astlarını diğerlerine göre daha çok korumakta; astlar ise, bu davranışa daha fazla çaba ile karşılık vermektedirler (Baş vd., 2010: 1019).

-Duygusal Etkileşim: Duygusal etkileşim, lider ve astın, iş ya da mesleki değerlerden ziyade, kişisel çekicilikten kaynaklanan ve birbirlerine karşı besledikleri sevgi, olarak tanımlanmaktadır (Dienesch ve Liden, 1986: 625). Başka bir deyişle, duygusal etkileşim ya da etki boyutu ile kastedilen, iş ya da mesleki değerler dışında kişiler arası bir cazibenin varlığıdır. Bu boyuta, lider ve üyesi ya da astı arasında bir tür arkadaşça sevginin oluşması ve bunun etkisiyle, birlikte çalışmaktan zevk almalarını örnek verebiliriz.

LÜE'nin duygusal bir bağıllığı yansıtması ve karşılıklı bir beğenin oluşması, lider ile üye arasındaki ilişkiye olumlu bir etki sağlayabilir. Bu da, lider ile üyeleri arasındaki etkileşim durumunu ve sayısını, diğer boyutlar olan bağıllık ya da katkıya göre daha fazla etkiler (Yıldız, Özutku ve Cevrioğlu, 2008: 102). Aslında duygusal etkileşim, lider ve üye arasında gerçekleşecek ilişkinin yönünü belirleyen en önemli boyuttur. Bir başka deyişle, LÜE diğer boyutlar açısından ele alındığında, iş gerekleri ve özellikleri açısından dış grupta olması gereken bir işgören, liderle arasındaki duygusal etkileşimin sonucunda iç grup üyeleri arasına katılabilmektedir (Bolat, 2011: 169-170).

- Mesleki (Profesyonel) Saygı: Mesleki saygı, lider ve üyenin her birinin kendi işini çok iyi yapması sonucunda, örgüt içi ve dışında oluşturduğu ünün algılanan derecesi, olarak tanımlanabilir. Bu algılanma, bireyle ilgili kişisel deneyim, örgüt içinde veya dışında yer alan kişiler tarafından yapılan yorumlar ve kişi tarafından elde edilmiş olan

ödül veya mesleki saygınlık gibi, geçmişe ait bilgilere dayanabilir. Bu nedenle, zorunlu olmamakla beraber, lider ve üye birlikte çalışma sırasında, hatta karşılaşma öncesinde mesleki saygıyı geliştirebilirler (Liden ve Masyln, 1998: 50). Dolayısıyla, mesleki saygı boyutu bu yönüyle, LÜE'nin diğer boyutlarına kıyasla, LÜE sırasında oluşan algıdan ziyade, daha çok kişisel saygınlıkla ilgili bir boyutu oluşturmakta ve bu saygınlık ölçütü, astlardan daha çok liderin saygınlığı ile ilgili olmaktadır (Sin, Nahrgang ve Morgeson, 2009: 1049).

2.4.2. Lider-Üye Etkileşimi (LÜE) Sürecinin Gelişimi

Örgütte gerek liderler gerekse astlar, sahip oldukları rollere göre görev ve sorumluluklarını yerine getirirler (Dienesch ve Liden, 1986: 621). Bundan dolayı etkili bir iş ilişkisinin ve LÜE sürecinin gelişimi, Graen ve Uhl-Bien (1995)'in rol kuramına dayanan 'Liderlik Oluşturma Modeli' ile açıklanabilir. Rol kuramı, bireylerin ikili ilişkiler yoluyla geliştirdiği rol sürecine dayanır (Law, Wang ve Hui, 2010: 627; Martin, Thomas, Charles, Epitropaki ve McNamara, 2010: 28).

Rol gelişim süreci olarak adlandırılan bu süreç, yeni bir üyenin gruba katılıp çeşitli süreçlerden geçmesiyle ortaya çıkar ve üstüyle ve örgütteki diğer üyelerle kurduğu etkileşimin türüne göre değişir (Miller, 2011: 133). Bu süreçte, liderler astlarını görevlerini yaparken sergiledikleri rolleri ile dener.

Astların görevlere uyum ve güvenilirlik derecesi, LÜE'nin türünü belirler. LÜE türü ise, karşılık olarak liderin, bilgi, zorlu görev atamaları ve özerklik gibi iş ile ilgili kaynaklarla ne ölçüde ilişkili olduğunu belirler. Bu şekilde, liderler ve izleyicileri, atanmış ve kabul edilmiş roller içerisinde karşılıklı bağımlılıklara dayalı bir rol ilişkisi geliştirirler (Kang ve Stewart, 2007: 535).

LÜE kuramında bu rol ilişkisi ve gelişimi aşağıda açıklanan ve birbirini izleyen üç aşamaya ayrılmaktadır: Rol Alma, rolü gerçekleştirme ve rolün rutinleşmesi.

-Rol Alma: LÜE'nin ilk aşamasını oluşturan rol alma, üyenin lider tarafından değişik yollarla sınandığı bir örnekleme aşamasıdır. Bu aşamada lider, üyeyi güdüleyen şeyi değerlendirmek amacıyla ondan bir istekte bulunur ve çeşitli görevler verir. Üye ise bu aşamada pasif alıcı olarak liderinden işle ilgili gerekli bilgiyi alır, değerlendirir ve

liderine rolü kabul etmesi ya da nasıl anladığı ile ilgili olarak geribildirimde bulunur. (Borchgrevink ve Boster, 1997: 245).

Bu aşamada, taraflar birbirini yeterince tanımadığından dolayı demografik ve bazı kişisel özellikler, etkileşimin başlatılmasında önemli bir etkiye sahiptir (Graen ve Scandura, 1987: 180-181; Scandura ve Pellegrini, 2008: 102). Dolayısıyla ilişkinin başlangıç döneminde, lider ve üyeler arasındaki yakınlaşma, kişisel özellikler açısından benzerliğin olup olmamasına bağlı olarak şekillenebilir. Sonrasında ise, astların ekstra çaba gösterme konusundaki istekliliği, sahip oldukları bilgi, beceri ve yetenekleri, lidere yakınlaşma konusundaki tutum ve davranışları ön plana çıkar; bu aşama birkaç saat ile birkaç aya kadar değişen bir zaman alabilir (Bauer ve Green, 1996: 1544) .

-Rolü Gerçekleştirme: Rolü gerçekleştirme, lider ile üye arasında ilk aşamadan farklı olarak, başka değişimlerin yapıldığı, ikinci aşamayı oluşturur. Bu aşamada, önceki aşamanın tersine üye artık pasif bir alıcı olmaktan çıkmakta; hem lider-üye hem de üye, karşılıklı olarak birbirlerine, kendi rolleri, ilişkileri, tercih ve beklentilerini ileterek çift yönlü bir etkileşim içine girerler. Böylece lider ve üye aralarındaki etkileşimin derecesini belirler veya keşfederler (Borchgrevink ve Boster, 1997: 245). Bir bakıma bu aşama, lider ile üye arasında birbirini daha iyi tanıma aşaması olarak değerlendirilebilir (Graen ve Uhl-Bien, 1995: 230). Bu aşamada, lider ile ast arasındaki ilişkinin niteliği, büyük ölçüde astın gösterdiği performansa ve güvene bağlı olarak gelişir.

Bu aşama, liderin rol verdiği ve astının bu rolü aldığı tek yönlü etkinlikten, astın rolün doğasını ve yerine getirme şeklini değiştirmeye çalıştığı bir sürecin devamına işaret eder (Miller, 2011: 133). Bir başka deyişle, güvenin davranışsal boyutunun devreye girdiği bu aşamada, lider ile üye aralarındaki ilişkiyi geliştirirlerse daha iyi iş ilişkileri de geliştirilebilir. Tersine, aralarındaki ilişki bir sonraki seviyeye gelmiyorsa, lider ile üye arasındaki ilişki iş sözleşmesine bağlı kalacaktır (Bauer ve Green, 1996: 1547).

Rolü gerçekleştirme süreci ‘tüm tarafların değerini aynı derecede değerli gördüğü ve değişimi aynı derecede eşitlikçi ya da adil bulduğu’ bir sosyal mübadeleyi gerektirir (Graen ve Scandura, 1987: 182). Bu noktada ast, rolü gerçekleştirme aşamasında çaba ve beceri gösterirken, lider de karşılık olarak resmi ödülleri

sunabileceği gibi, bilgi, destek ve ilgi gibi gayri resmi kaynaklar da sunabilir. Bu kaynakların alışverişi sayesinde, lider ile ast birlikte çalışarak örgütsel rolü geliştirirler (Miller, 2011: 133).

-Rolün Rutinleşmesi: Bu aşama, liderlik oluşum modelinin olgunluk aşamasıdır ve lider ve üye arasındaki ilişki düzeyinin daha rutin hale gelmesini ifade eder. Bu aşamada, lider ve astlar arasındaki karşılıklı davranışlar daha iyi noktaya ulaşır; ilişkinin kalitesi daha belirgin ve kalıcı olur; karşılıklı saygı, güven ve sadakat ile görülür; lider ve üye birbirine daha bağımlı hale gelir ve zamanla beklentileri dengelenir. Başka bir deyişle, lider ve üye bu aşamada iç grup ilişkisi içinde yüksek kalitede bir etkileşim gösterirler (Martin vd., 2010: 29).

Ancak bu durum, bu ilişkilerin hiçbir şekilde değişmeyeceği anlamına da gelmemektedir (Bauer ve Green, 1996: 1547).

Şekil 4 'de liderlik yaşam döngüsü, LÜE bağlamında özet olarak gösterilmektedir (Miller, 2011: 133).



Şekil 4: Liderlik yaşam döngüsü

Kaynak: Graen, G.B. ve Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-Based Approach To Leadership: Development Of Leader-Member Exchange (Lmx) Theory Of Leadership Over 25 Years: Applying A Multi-Level Multi-Domain Perspective. Leadership Quarterly, 6(2), s. 231.

2.4.3. Lider-Üye Etkileşiminin (LÜE) Kalitesini Etkileyen Faktörler (Belirleyiciler)

Yazında LÜE 'nin kalitesini belirleyen faktörler ya da belirleyicilerle ilgili olarak çok farklı sonuçlar elde edilmiştir (Gerstener ve Day, 1997: 837; Liden vd.,1998: 59; Henderson vd., 2009: 518). İlk çalışmalarda LÜE'nin ikili ilişkiye dayanan bir model olduğu (Graen ve Uhl-Bien, 1995) ve LÜE kalitesinin daha çok lider ile üyenin özellikleri (demografik benzerlik veya liderin ve üyenin performansı gibi) ile ilgili olduğu düşünülse de (Duchon vd., 1986: 56; Liden vd., 1993: 662); sonraki araştırmalar etkileşimin çok yönlü bir bakış açısıyla değerlendirilmesini ve dolayısıyla etkileşimin kalitesini etkileyen birçok faktörün olduğunu ortaya koymuştur (Henderson, 2009: 519; Erdoğan ve Bauer, 2015: 642).

Henderson vd., (2009: 519), yaptıkları görgül çalışmada LÜE'nin eş zamanlı olarak değişik seviyelerde geliştiğini ortaya koymuşlardır. Buna göre LÜE, üç temel seviyede gerçekleşmektedir: Sosyal değişim sırasında bireylerin lider-üye etkileşimi kalitesine yönelik bireysel algılarından kaynaklanan bireysel seviye; grup üyeleri arasında, LÜE ilişkilerinin niteliği ve kalitesi açısından karşılaştırma süreçlerinden kaynaklanan grup içi bireysel seviye ve bir grup içindeki LÜE farklılaşmasının, astların bireysel grup içi karşılaştırma süreçlerinin önemini etkileyen grup düzeyi.

Diğer bazı araştırmacılar ise, LÜE'yi bütün yönleriyle daha iyi anlamak ve etkileşimin kalitesini etkileyen belirleyicileri saptamak için LÜE'nin uzun dönemli gelişimine bakılması gerektiğini ifade etmişler ve diğer lider özelliklerine de önem vermişlerdir. Örneğin Gerstener ve Day (1997), liderlerin farklı değerlendirmeler yaparak, demografik, karakter ve yetenek gibi özelliklerine bakmaksızın bütün üyeler ile yüksek kalitede ilişkiyi başlatabileceğini ifade etmişlerdir. Yazarlara göre, ikili ilişkinin daha dönüştürücü olduğu durumlarda, ilişki daha ziyade lider özelliklerine bağlı iken, değişimci olduğu durumlarda ise, ilişki hem lider hem de üyenin özelliklerine bağlıdır. Ancak bu durumların gerçekleşmesi, uzun dönemli bir ilişkide söz konusu olabilir (Gerstener ve Day, 1997: 837).

LÜE kalitesini etkileyen faktörlere ilişkin olarak yazında yer alan çalışmalar incelendiğinde; etkileşimi etkilediği varsayılan değişik faktörlerin olduğu görülmektedir (Martin vd., 2016: 68). Örneğin, bu faktörler, Henderson vd. (2009) tarafından, bireysel, grup içi bireysel ve grupsal olmak üzere, Liden vd., (1998),

tarafından ise, üye özellikleri, lidere ilişkin özellikler, etkileşimsel ve bağlamsal özellikler şeklinde bir sınıflandırılma yapılmıştır. Yapılan çalışmalara dayanarak, LÜE ilişkilerinin kalite düzeyini etkileyen başlıca faktörleri, *örgütsel faktörler, kişisel özellikler, liderlik tarzı ve davranışları, karşılıklı beklentiler, lider ve üyenin algılanan benzerliği, etkileme taktikleri* olarak sıralamak mümkündür. Aşağıda bu faktörler sırasıyla açıklanmaktadır:

2.4.3.1. LÜE'nin Kalitesini Etkileyen Örgütsel Faktörler

LÜE, örgütsel ortamda gelişen ikili bir ilişkiye dayanmaktadır. Dolayısıyla örgütte LÜE'nin gelişimini kolaylaştıran veya güçleştiren çevresel koşullar, liderin astları arasında grup içi ve grup dışı üyeler biçiminde ayırım yapması üzerinde de etkili olacaktır. Henderson vd., (2009: 518).

LÜE'de en fazla etkisi olan örgütsel faktörlerin, örgüt kültürü, örgüt yapısı, insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve liderlik tarzı olduğunu belirtmişlerdir. Coglisser ve Schriesheim (2000: 490) ise, bu faktörleri, çalışma grubu büyüklüğü, çalışma grubu bağlılığı, örgütsel iklim ve liderlik gücü olarak öne sürmüşlerdir.

Bir örgütte çalışanlar hiyerarşik düzeyde etkileşimde bulunurken, kaynakları paylaşır, etkinliklere katılır ve çıktılar üretmek için birlikte çalışır. Bu durum örgüt üyeleri arasında karşılıklı bağımlılığa neden olur. Bu karşılıklı bağımlılık, örgütteki liderin kararlarına, normatif kurallara ve süreçlere etki ederek, astların tutum ve davranışlarını etkileme derecesini belirler.

Başka bir deyişle, örgütteki çalışma grupları faaliyetlerde birbirlerine daha fazla bağımlı hale geldikçe, örgütsel düzeydeki kültürel unsurların grup düzeyinde ortaya çıkan normları etkileme olasılığı daha yüksek olmaktadır. Bu nedenle birçok durumda örgütteki kültürel unsurların LÜE kalitesini, özellikle grup seviyesinde norm ve değerler açısından etkilediği söylenebilir (Henderson vd., 2009: 524).

Benzer şekilde, Dienesch ve Liden (1986) örgüt ikliminin özellikle lider ve üyenin kabulündeki ilk izlenim üzerinde etkili olduğunu ifade etmişlerdir (Coglisser ve Schriesheim, 2000: 493).

Örgütsel faktör olarak örgüt yapısının LÜE kalitesi üzerindeki etkisine ilişkin olarak, Henderson vd., (2009), organik ve mekanik örgüt yapısı ayrımını dikkate alarak, daha çok mekanik ya da daha az organik özelliğe sahip olan örgütlerde LÜE'nin daha az gerçekleştiğini ifade etmektedir. Bunun temel nedeni olarak ise,

mekanik örgütlerde kurallara ve prosedürlere sıkı sıkıya bağlı olunmasının liderin etkisini sınırlandırdığı, diğer yandan organik örgütlerde kaynakların ve dağıtımının belirsiz olması durumunun esnekliğe ihtiyacı artırdığı ve dolayısıyla lider ile üyenin daha fazla etkileşime girmek durumunda kaldığını göstermektedirler.

2.4.3.2. LÜE Kalitesini Etkileyen Kişisel Özellikler

LÜE'nin belirleyicileri ile ilgili yapılan çalışmalarda, gerek liderin gerekse üyenin kişisel özelliklerinin (Kişilik, deneyim, yaş, tutum ve davranışlar, yetkinlikler gibi) LÜE üzerinde etkili olduğu görülmektedir (Dienesch ve Liden, 1986: 626-627). Bu özellikler LÜE'nin en çok ilk aşamalarında etkili olmakla birlikte, sonraki aşamalarda da LÜE kalitesinin belirleyicileri arasında yer almaktadır (Nahrang vd., 2009: 258). Zamanla üyenin tutum ve davranışları ilişkinin gelişimini etkiler. Bu süreçte, yüksek kalitede ilişkinin oluşmasında üyenin etkinliği ve becerisinin yanında, daha fazla sorumluluk alma isteği (Dienesch ve Liden, 1986: 629) ve liderde oluşturduğu güven algısının etkili olduğu öne sürülmektedir (Scandura ve Pellegrini, 2008: 101).

Yazında kişisel özellikler arasında özellikle üyelerin kişilik yapısının LÜE kalitesi üzerindeki etkisini araştıran çalışmalar çoğunluktadır (Nahrgang, Morgeson ve Ilies, 2009; Zhang, Wang ve Shi, 2012; Yang, Yan, Fan ve Luo, 2017).

Bu çalışmalarda kişilik özelliklerinden özellikle dürüstlük, dışa dönüklük ve uyumluluğun LÜE ile anlamlı ve olumlu yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Nahrang vd., 2009: 261). Benzer şekilde bir kişilik özelliği olan kontrol odaklılık (iç ve dış kontrol odaklılık) özelliğinin LÜE kalitesi üzerine etkisi ile ilgili yapılan bir çalışmada, iç kontrol odaklı bireylerin önleyici davrandıkları ve stresli durumlara daha iyi uyum sağladıkları için liderleriyle daha kaliteli ilişkiler geliştirebilecekleri ortaya konulmuştur (Martin vd., 2005: 144).

Liderin ve üyenin önleyici kişiliğe sahip olması, hedeflerinin benzer olmasına ve bunun sonucunda izleyicilerin daha fazla destek elde etmesine yol açarak LÜE kalitesini etkileyebilir (Yang vd., 2017: 44).

Bununla beraber, bir LÜE kalitesi belirleyicisi olarak kişilik özellikleri LÜE'nin ilk aşamalarında etkili olurken, ileri aşamalarda daha çok üyelerin performansı etkili olmaktadır (Erdoğan ve Bauer, 2015: 642).

2.4.3.3. LÜE Kalitesini Etkileyen Liderlik Tarzı ve Davranışları

Yapılan çalışmalarda (Yukl, 2009; Barbuto ve Hayden, 2011) LÜE kalitesi üzerinde liderin davranışı ve sergilediği liderlik tarzının da etkili olduğu belirtilmiştir. Yazında en fazla dikkati çeken lider davranışı ve liderlik tarzı, koşullu ödül davranışı ve dönüşümcü liderliktir.

Yukl, Donnell ve Thomas (2009) tarafından yapılan çalışmada da, lider davranışlarının LÜE kalitesini etkilediği saptanmıştır. Çalışmada bu çerçevede, destekleme, tanıma, danışma, yetki devretme ve örneklerle liderlik etmenin LÜE kalitesini yükselttiği belirlenmiştir. LÜE kalitesi üzerinde bazı liderlik tarzlarının da etkili olduğu yapılan çalışmalarda ortaya konulmuştur.

Alan yazında özellikle dönüşümcü liderliğin, LÜE kalitesi üzerinde etkili olduğu görülmektedir (Lo, Ramayah ve Min, 2010: 133). Bunun temel nedeni olarak ise, dönüşümcü liderlerin üyelerine yeni bir biçim vererek onları yeniliğe, değişime ve gelişime teşvik etmesi ve ihtiyaçlarını karşılayarak onları üst düzeyde güdülemesi gösterilmektedir. Liderlerinin etkisiyle inançları ve değer yargıları değişen üyeler, bu sayede güç hedeflere bile ulaşırlar. Yapılan çalışmalarda liderlik tarzı olarak hizmetkâr ve etik liderliğin de LÜE kalitesi ile güçlü bir ilişki içinde olduğu bulunmuştur (Erdoğan ve Bauer, 2015: 641; Barbuto ve Hayden, 2011: 22).

2.4.3.4. LÜE Kalitesini Etkileyen Karşılıklı Beklentiler

Beklentiler, bireylerin davranışına yön veren; hedeflerine ulaşmaya yönelten önemli güdülerdir. Beklentiler özellikle örgüt içinde otorite sahibi bireyler tarafından veya bireyin kendisi tarafından da gerçekleştirilmektedir (Alkan, 2019:5).

Beklentiler aynı zamanda bireyde davranışsal bir uyuma yol açabilmektedir. Alan yazında beklentiler ile ilgili kuramlar ve araştırmalar, hem üye hem de lider beklentilerinin LÜE'nin gelişimini önemli ölçüde etkileyebileceğini göstermektedir. O kuramlardan biri de yazına ilk olarak Robert Merton (1948) tarafından kazandırılan ve 'kendini gerçekleştiren kehanet' ya da 'Pygmalion etkisi' şeklinde ifade edilen kuramdır (Liden, Wayne ve Stilwell, 1993: 662). Kuram, bir bireyin diğerlerinin beklentileri doğrultusunda hareket etmesi ve 'belli bir duruma ilişkin tanımlamalar ya da beklentiler; zamanla bu durumun ayrılmaz bir parçası haline gelir ve bir sonraki süreçleri etkiler" şeklinde ifade edilmiştir. Bu durumda, Pygmalion etkisi ya da kendi kendini gerçekleştiren kehanet, yönetimde yöneticinin astlarına yönelik olumlu ve

yüksek beklentisinin astlarda yüksek performansa yol açacağını ifade etmektedir (Alkan, 2019: 5).

Pygmalion etkisi, bir kişinin hedef kişi hakkında beklentiler geliştirmesiyle başlar. Daha sonra, bu beklentileri algılayan hedef kişi, bunları yorumlar ve kendisinden beklenen beklentiler doğrultusunda hareket eder. Zaman içinde, hedef kişi bu beklentileri yorumlarına dayanarak içselleştirir.

Bu durumda kurama göre, bir örgütte, liderin üyelerine ilişkin beklentilerinin bu üyelere yönelik sonraki davranışları etkileyeceği söylenebilir. Örneğin, bir üye ile ilgili olumlu beklentileri olan liderler, bu kişiye daha fazla destek ve rehberlik sağlayabilir. Buna karşılık, destek ve rehberlik alan üye bu davranışları LÜE açısından yorumlayabilir. Dolayısıyla, liderin beklentilerinin, bir üyenin LÜE algısı ile ilgili olduğu söylenebilir. Örneğin zorlu görev atamalarında, çalışanların bunun karşılığında arzu edilen bir ödül beklentisi olurken, daha basit görevlerde buna yönelik beklentiler azalmaktadır (Liden, Wayne ve Stilwell, 1993: 663). Buna göre liderin bir çalışanın beklentilerini karşılamaya yönelik yaptığı katkıları (arzu edilen ödüller ve eğitim fırsatı gibi), liderle ilişkinin niteliğine ilişkin olumlu çalışan algıları yaratabilecektir (Chaudhry ve Tekleab, 2013: 164).

Benzer şekilde, eğer liderler astlarının başarılı olacaklarını algılayorsa, daha fazla sosyal etkileşime girme olasılıkları artacaktır. Lider astına önemli görevler, sorumluluk ve destek vererek, karşılığında onlardan işin amaçlanan düzeyde gerçekleşmesini bekler.

2.4.3.5. LÜE Kalitesini Etkileyen Lider ve Üyenin Algılanan ve Gerçek Benzerliği

Sosyal psikolojide kişiler arası benzerlik (tutumlar, kişilik ve demografik özellikler gibi) unsuru, karşılıklı sevgiyi teşvik ve bireyler arası uyumluluğu vurgulamaktadır. Uyumluluk hem algılanan hem de gerçek benzerlikle ilişkili bir durumdur. LÜE 'de algılanan benzerlik, etkileşimin ilk zamanlarında etkili iken, gerçek uyumluluk bireysel ve demografik benzerliğe işaret eder (Liden vd., 1993: 664). Benzer ilgi, tutum ve değerlere sahip bireyler daha rahat ikili iletişim kurarlar.

Benzerlik gösteren lider ve üyelerin, iyi gelişen görev ilişkileri yanında iş dışı konularda da iletişimi geliştirebilir. Buna karşın, lider ve üyeleri arasındaki farklılıklar karşılıklı ilişkilerinde mesafeye, engellere ve çatışmalara yol açarak etkileşim

kalitesini düşürebilir. Dolayısıyla lider ve üye arasındaki benzerliğin lider-üye etkileşiminin kalitesini arttıran bir özellik olduğu söylenebilir (Deluga, 1998: 189). Zhang vd., (2012), polinom regresyonu kullanarak yaptıkları çalışmada proaktif kişilik açısından lider ile üye arasındaki gerçek benzerliğin etkileşimin kalitesi ile ilişkili olduğunu belirtmişlerdir (Erdoğan ve Bauer, 2015: 643).

Her ne kadar gerçek benzerlik (demografik özellikler) cazibe ve ilişki kalitesi ile pozitif ilişkili olsa da benzerlikteki algılamalar, cazibe ve yüksek kaliteli lider-üye etkileşimi ilişkileri açısından nispeten daha önemlidir (Liden vd., 1993:671; Erdoğan ve Bauer, 2015: 642).

2.4.3.6. LÜE Kalitesini Etkileyen Etkileme Taktikleri

Lider ve üye arasındaki uzun süreli, sık ve yoğun iletişim, astların yukarı doğru etkileme taktiklerini uygulaması için fırsat yaratabilir ve ast liderini etkilemek için bu taktiklere başvurabilir. Etkileme taktikleri, astlar tarafından gelişimin başlangıç aşamalarından daha ziyade sonraki aşamalarda etkin olarak kullanılmaktadır (Dienesch ve Liden, 1986: 631).

Nitekim Wayne vd. (1994), yaptıkları kuramsal çalışmada, etkileme taktiklerinden biri olan göze girme davranışlarının, LÜE'nin gelişim sürecinde etkili stratejiler olabileceğini belirtmişlerdir. Benzer şekilde Liden ve Mitchell (1988) çalışmalarında, göze girme davranışı gösteren kişilerin, üstlerin bu davranışları beğenmeleri durumunda, astın üstü ile etkileşimini artırabileceğini ve üstün asta daha önemli görevleri verebileceğini belirtmişlerdir. Yapılan bazı çalışmalar da bunu destekler niteliktedir (Bolat, 2011b: 173).

2.4.4. Lider-Üye Etkileşimi (LÜE) Kalitesinin Örgütsel Sonuçları

LÜE kalitesinin sonuçları ile ilgili olarak, yazında birçok görgül çalışma bulunmaktadır (Liden ve Maslyn, 1998: 43). Bu çalışmalarda elde edilen sonuçların genellikle LÜE kalitesi belirleyicileri olan iç grup ve dış grup çalışanlar üzerinde olduğu görülmektedir (Bolat, 2011: 174). Liderler iç grup üyeleri ile yüksek kalitede, dış grup üyeleri ile düşük kalitede etkileşim içindedir.

LÜE kalitesinin yüksek olduğu ilişkilerde iç grup üyeleri için daha fazla destek ve kaynak söz konudur: Örneğin terfi, kariyer gelişim desteği (Deluga ve Perry, 1994), açık iletişim ve güven (Bauer ve Green, 1996) gibi. Kalitenin düşük olduğu dış grup

üyeler için ise, düşük güven, daha az destek, daha az etkileşim ve daha az ödül söz konusudur. Bunun sonucunda lider iç grupta bulunan astlarından yüksek performans ve bağlılık beklentisi içindeyken, dış gruptaki astlarından biçimsel iş gereklerini yerine getirmelerini bekler. Buna karşılık astlar da biçimsel iş gereklerini yerine getirme ölçüsünde karşılıklarını alırlar.

Yazında yapılan çalışmalar incelendiğinde, LÜE sonuçları daha çok iş tutumları (iş tatmini ve bağlılık); örgütsel davranış (işten ayrılma niyeti, performans ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi) ve kariyer başarısı (ödül, ücret, kariyer memnuniyeti gibi) üzerine olduğu görülmektedir (Erdoğan ve Bauer, 2015: 642; Gerstener ve Day, 1997; Graen ve Uhl-Bien, 1995).

Bu çalışmalarda iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetinin LÜE kalitesi ile güçlü ve olumlu bir ilişkisi olduğu ortaya konulmuştur (Erdoğan ve Bauer, 2015: 643; Graen vd., 1982; Lin ve Ma, 2004; Hayden, 2011; Harris, Wheeler ve Kacmar, 2009; Li, Sanders ve Frenkel, 2012).

LÜE kalitesi ile örgütsel amaç ve bir sonuçlardan biri olan performans arasındaki ilişki de yazında araştırılan konular arasındadır (Gerstener ve Day, 1997: 829). Araştırmalarda yüksek kaliteli LÜE’de daha yüksek ya da daha iyi performans sonuçları görülmüştür (Gerstener ve Day, 1997: 829).

2.5. Hofstede’nin Kültür Boyutlarından Biri Olarak Güç Mesafesi

Hollandalı sosyal bilimci Geert Hofstede, ulusal kültür alanında yaptığı çalışmalarla bilinen ve ortaya koyduğu ulusal kültür modeli ile yazına önemli katkıları olan araştırmacılardan biridir.

Hofstede'nin ulusal kültür modeli, kapsamlılığı ve ulusal kültür boyutlarının çeşitliliği bakımından psikoloji, sosyoloji, pazarlama ve yönetim gibi alanlarda en fazla başvurulan çalışma olmayı sürdürmektedir (Saylık, 2019: 1865).

Hofstede, 1967’den 1973’e kadar çok uluslu bir şirket olan IBM’de psikolog olarak çalıştığı süre içerisinde, aralarında Türkiye’nin de bulunduğu kırktan fazla ülkede yüz binin üzerinde çalışana uyguladığı anketler ile yaptığı araştırmalardan elde ettiği bilgileri analiz etmiş ve kültürle ilgili bazı sonuçlar ortaya koymuştur (Hofstede 2001’ den aktaran Bolat, 2011: 110).

Hofstede, araştırmasında çalışanlar arasındaki işle ilgili değer ve tutum farklılığının; demografik özelliklerle ilgili olmadığını, bu değişikliğin tek kaynağının ulusal kültür farklılığı olduğunu belirtmiş; ayrıca bu değerlerin zamanla değişmediğini de ifade etmiştir (Sıgri ve Gürbüz, 2015: 576). Hofstede yapmış olduğu araştırmanın sonucunda, ülkelerin kültürel değerlerin büyük kısmının o ülkede faaliyet gösteren örgütlere de yansıdığını belirterek, ülkelerin kültürleri arasında ortaya çıkan farklılıkları beş boyut olarak ortaya koymuştur. Bunlar: ‘*bireycilik/toplulukçuluk, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, erillik/dişilik* ve özellikle Çin’de yaptığı araştırmalar sonucunda eklediği *zaman yönelimi ya da uyumu (uzun veya kısa dönemli)* boyutudur (Hofstede,1983: 78; Sıgri ve Gürbüz, 2015: 577) .

Aşağıdaki tabloda bu boyutların kısaca tanımları görülmektedir:

Tablo 4: Hofstede’nin Kültürel Farklılık Boyutları

Değer Eğilimi	Tanımı
Bireycilik/Toplulukçuluk	Birey kimliğinin ya da grup değerlerinin öne çıkması
Güç Mesafesi	Bireylerin toplum içinde gücün eşitsiz dağılımını derecede kabul etikleri
Belirsizlikten Kaçınma	Toplumun belirsizlik ve bilinmeyenleri kabullenme derecesi
Erillik/ Dişilik	Toplumda erkeğe özdeş (rekabet, bağımsızlık gibi) veya kadına özdeş (şefkat, dayanışma gibi) değerlerin baskın olması
ZamanYönelimi(uyumu)	Toplumun pragmatik gelecek veya gelenekçi geçmişe odaklanması

Kaynak: Hofstede (1980) den aktaran Sıgri ve Gürbüz, 2015: 576

Hofstede’nin ulusal kültürel boyutlarından ve bu tez çalışmasının konularından biri olan ‘güç mesafesi’ kavramı, ilk olarak Hollandalı sosyal psikolog Mulder’ın deneylerine dayanarak ortaya atılmıştır.

Mulder yaptığı deneylerde astları üstlerinden ayıran duygusal mesafeyi inceleyerek, güç mesafesi kavramını, bir sosyal sistem içinde görece daha az güçlü bir birey ile daha güçlü bir birey arasındaki güç eşitsizliği derecesi, olarak tanımlamıştır (Khatri, 2009: 2). Hofstede, Mulder’ın güç mesafesi kavramını sosyal psikolojik boyuttan kültürel bir boyuta taşıyarak, “hiyerarşide bir üst ve ast arasında, üstün astın davranışını belirleyebilme derecesi ile astın üstün davranışını belirleyebilme derecesi arasındaki fark”, olarak tanımlamıştır (Hofstede, 2001: 83).

Hofstede ulusal bir kültür boyutu olarak belirttiği güç mesafesi ile bir ülkedeki kurum ve kuruluşlardaki daha az güce sahip olan kişilerin, gücün eşit olmayan bir şekilde dağıtılmasını beklediğini ve kabul ettiğini ifade etmiştir (Khatri, 2009: 2). Eşitsizliğin derecesi, o toplumun değerleri ve normları çerçevesinde belirlenmekte ve toplum tarafından benimsenen güç mesafesi, zaman içinde içselleştirilerek kurumsal bir nitelik kazanmaktadır. Güç dengelerinin dağılımı konusunda toplumlar arası farklı ölçütler bulunmaktadır (Bolat O.İ., 2011a: 114).

Öte yandan, güç mesafesi toplumsal düzeyde ele alınabileceği gibi, bireysel düzeyde de değerlendirilebilir. Buna göre, güç mesafesi eşit olmayan ve dağılımı olağan karşılayan bireylerin güç mesafesi yüksektir. Bu durumu normal düşünen bireylerin ise güç mesafesi düşük olarak kabul edilir. Güç mesafesi düşük olan bireyler, ayrıcalıkları ve statü göstergelerini hoş karşılamazken, güç mesafesi yüksek bireyler tarafından, yönetici için ayrıcalıklar beklenir ve bu durum olağandır (Ardıç ve Uslu, 2013: 317).

Güç mesafesinin azaltılması bilişsel ve davranışsal olmak üzere aşağıdaki gibi iki düzeyde gerçekleşir:

Bilişsel düzeyde güç mesafesini azaltma: (a), daha güçlü bir kişiyle kişinin kendinin özdeşleştirilmesi (b), daha güçlü olan bir kişiye sempati duyma (c), kişinin daha güçlü bir insanın daha iyi yapabileceği fikrine sahip olması ve (d), algılanan yetkinlikler açısından kişi ve daha güçlü bir kişi arasında çok az bir farkın olduğunun düşünülmesi durumlarını ifade eder.

Davranışsal boyutta güç mesafesini azaltma eğilimi ise, daha fazla güce sahip bir kişinin pozisyonunun fiili olarak ele alınmasını ifade eder (Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010: 76). Hofstede vd., lerinin ülkeler için yaptıkları araştırma sonucunda güç Mesafesi eğilimi puan sıralamasında, Doğu Avrupa, Latin Amerika, Asya ve Afrika ülkelerinde güç mesafesinin daha yüksek, Almanca ve İngilizce konuşan Batı ülkelerinde ise daha düşük olma eğiliminde olduğunu belirtmişlerdir (Hofstede, 2011: 10). Buna göre, Avusturya, İsrail, Danimarka, İngiltere, Almanya, ABD gibi ülkeler güç mesafesinin düşük olduğu ülkeler grubunda; Malezya, Filipinler, Meksika, Hindistan, Brezilya, Hong Kong, Fransa, Türkiye gibi ülkeler ise yüksek güç mesafeli

ülkeler grubunda yer almaktadır. Türkiye Hofstede'nin sıralamasında 66 puan ile güç mesafesi yüksek olan ülkeler arasında bulunmaktadır (Hofstede, 2001: 87).

2.5.1. Güç Mesafesi ve Sosyal Norm İlişkisi

Kültürün önemli toplumsal değerleri dolayısıyla yönetim faaliyetlerini etkileyen bir özelliği olduğu söylenebilir. Her örgüt, içinde bulunduğu toplumun değer ve normlarını alarak, değiştirerek ve bunlara eklemeler yaparak kendine uyarlar.

Değer ve normlar bir toplumda yaşayan insanların neyi, ne zaman ve nasıl yapmaları gerektiğini bildiren başka bir deyişle davranışların sosyal olarak kabul edilebilirliği ile ilgili kural ve inançlardır. Bir toplumda güç mesafesi derecesini belirlemede etkili olan güç mesafesi normu ise, bireylerin karşılıklı bağlılığına olan bağımlılık ihtiyacı ile ilgilidir. Buna göre, güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda, eşitsizlik durumu mücadele edilmesi gereken bir sorun olarak görülürken, güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda ise, güç mesafesi toplumsal düzenin temeli olarak görülür (Hofstede, 2001: 97). Güç mesafesinin hem yüksek hem de düşük olduğu toplumlarda ise hiyerarşi durumu söz konusudur ancak düşük mesafeli toplumlarda bu hiyerarşi hayatı kolaylaştıran bir düzenleme aracı olarak görülürken, yüksek güç mesafeli toplumlarda hiyerarşi var olmanın kendisidir. Üstlerin, üstün kişiler olarak görüldüğü (Hofstede, 2001: 97) böyle bir toplumda, astlar üstlere itaat eder ve kararlara uyar; eşitsizlik sosyal bir norm olarak kabul edilir.

Sonuç olarak, güç mesafesi yüksek olan toplumlarda bireylerin merkezi karar yapılarını, eşit olmayan güç dağılımını, yaygın biçimsel kuralların kullanımını ve paternalist güç ilişkilerini kabul etme eğiliminde olduğu söylenebilir.

Güç mesafesinin düşük olduğu ülkelerde, gücü elinde bulunduranlar mütevazı bir kişilik sergilerler; benzer şekilde bazı liderler, statüyü simgeleyen biçimsel sembollerden vazgeçerek, biçimsel olmayan statülerini arttırmaya çalışabilmektedir (Hofstede, 2001: 97). Örneğin güç mesafesi düşük Danimarka ve Avusturya gibi ülkelerde liderler, bisikletle ya da tramvayla seyahatı tercih etmekte ve halkın arasına katılmaktadır.

Güç mesafesi düşük olan toplumlarda bu durum gayet doğal karşılanabilirken, güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda yadırganabilmektedir.

Güç mesafesi toplumlarda daha yaşlı kişilere yönelik tutum ve davranışları da etkilemektedir. Örneğin yüksek güç mesafeli toplumlarda bu durum hürmet gösterme ve korkunun bir bileşimi şeklinde ortaya çıkarken, düşük güç mesafeli toplumlarda ne hürmet gösterme ne de korku normaldir (Hofstede, 2001: 97).

Güç mesafesi sosyal normunun, düşük ve yüksek güç mesafeli toplumlarda karşılıkları tablo 5’de görülmektedir.



Tablo 5: Güç Mesafesi Sosyal Normu

Düşük Güç Mesafesi	Yüksek Güç Mesafesi
Herkes bağımsız olmalıdır.	Bir kaç kişi bağımsız olmalıdır; çoğu kişi bağımlı olmalıdır.
Toplum içinde eşitsizlik minimize edilmelidir.	Bu dünyada, herkesin gerçek yerini gösteren eşitsizliğin bir düzeni olmalıdır; yüksek ve düşük bu düzen tarafından korunur.
Hayatı kolaylaştırmak için oluşturulan hiyerarşi, rollerin eşitsizliği anlamına gelir.	Hiyerarşi, varoluşsal eşitsizlik anlamına gelir.
Astlar benim gibi insandır.	Üstler astları farklı bir şey olarak görür.
Üstler benim gibi insandır.	Astlar üstleri farklı bir şey olarak görür.
Herkes eşit haklara sahip olmalıdır.	Gücü elinde bulunduranlar ayrıcalıklara da sahiptir.
Güçlü kişiler, olduklarından daha az güçlü görünmeye çalışmalıdırlar.	Güçlü kişiler olabildiğince çok güçlü görünmeye çalışmalıdırlar.
Ödüllendirmede, yasal ve uzmanlık güçlerine yoğunlaşılır.	Zorlayıcı ve referans güçlerine yoğunlaşılır.
Sistem sorumlu tutulur.	Güçsüz olan sorumlu tutulur.
Sosyal sistemi değiştirmenin yolu, gücü yeniden dağıtmaktır.	Sosyal sistemi değiştirmenin yolu, gücü elinde bulunduranları tahtından indirmektir.
Güçlü ve güçsüz arasında gizli denge söz konusudur.	Güçlü ve güçsüz arasında gizli çatışma söz konusudur.
Gücün kullanımı meşru olmalıdır ve güç iyi ve kötü arasındaki yargı ile ilgili husustur.	Güç iyi ve kötünden önce gelen toplumsal bir gerçektir; gücün meşruluğu önemsiz bir durumdur.
Yaşlı insanlara ne hümet gösterilir nede onlardan korkulur.	Yaşlı insanlara hümet gösterilir ve onlardan korkulur.

Kaynak: Bolat, O.İ. (2011a). Öz Yeterlilik ve Tükenmişlik İlişkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi. Ege Akademik Bakış, 11(2), s. 255.

2.5.2. Örgütlerde Güç Mesafesi

Kültürel unsurlardan biri olan güç mesafesi durumunun yaratacağı etkinin anlaşılması özellikle örgütler açısından önemlidir. Güç tüm ilişkiler için temeldir, hiyerarşik örgütlerde doğaldır ve birçok örgütsel süreci ve sonucu etkiler.

Ulusal kültürler arasında insanların davranışlarını anlamak için en çok alıntı yapılan çerçevelerden biri Hofstede (2001)'e aittir.

Hofstede (1983: 77) değişik ülkeleri kapsayan geniş çaplı araştırma ile ulusal kültür unsurlarının ve bir ulusal kültür unsuru olarak güç mesafesinin örgütler üzerindeki etkilerini açıklamıştır (Hofstede 1983: 77).

Hofstede, örgütsel açıdan güç mesafesi kavramını, patronlar(üstler) ve astlar arasındaki güç eşitsizliğinin bir ölçüsü ve daha az güce sahip olan astların bir algısı, olarak tanımlamaktadır. Bu eşitsizliğin kabulü, farklı güç seviyelerine sahip bireylerin nasıl etkileşime girmeleri gerektiği konusundaki görüşleri şekillendirir. Örneğin, güç mesafesi yüksek kültürün bireyleri, otorite sembollerine saygı duyulması ve değer gösterilmesi gerektiğine inanırken; güç mesafesi daha düşük kültürdeki kişiler sosyal tabaka, iktidar veya hiyerarşik pozisyona dayalı pek çok farklılığı algılamamaktadır (Daniels ve Greguras, 2014: 1203).

Hofstede'e göre bir hiyerarşide güç kullanımı, hem üstün hem de astın sahip olduğu değerlere bağlı olarak farklılık gösterir. Bu fark tek başına, daha güçlü taraf olan üstün değerlerine göre oluşmaz. Dolayısıyla bir örgütte güç konusunda eşitsizlik ve bu eşitsizliğin örgüt üyelerince kabul edilme düzeyi, hem üstün hem de astın değer ve normlarına göre farklılık gösterir.

Bu noktada örgütlerde güç mesafesi derecesinin, otoritenin merkezileşme derecesi ve otokratik liderlik ile ilgili olduğu söylenebilir (Hofstede,1983: 81). Merkezileşme ve otokratik liderlik durumu, hiyerarşik düzeyin hem üst düzeyinde olan hem de alt düzeyinde olan kişilerin zihinsel programlanmalarında kökleşmiş olup, örgüt üyeleri izin verdiği sürece devam edecektir.

Otokrasi anlayışı liderlerde olduğu kadar astlarda da mevcut olup, iki grubun değer sistemi birbirini tamamlamaktadır (Hofstede, 1983: 81).

Sonuç olarak bu eşitsizliğin büyüklüğü, hem lider hem de ast tarafından kabul edilir ve sosyal çevreleri tarafından güçlendirilir (Hofstede, 2001: 81). Bu durumda, bir örgütte yöneticiler ve astları arasındaki iş ilişkisi de güç mesafesine göre değişiklik gösterir.

Güç mesafesinin yüksek olduğu örgütsel ortamda, astların yöneticilere bağımlılık derecesi oldukça yüksektir ve astları ile yöneticiler arasındaki mesafenin oldukça yüksek olmasından dolayı, astlarının doğrudan yöneticilerine ulaşması ve onlara karşı çıkması olası değildir (Hofstede vd., 2010: 61). Yüksek güç mesafesi ortamında çalışanlar kararlara katılmak istemezler; yöneticilerinin karar vermede aktif rol oynamasını ister ve kendileri de pasif olarak yöneticilerinin verdiği talimatları yerine getirmekten memnuniyet duyarlar. Ayrıca, alt düzey çalışanlardan gelen direncin az

olması ve sorgulanmaması nedeniyle, kararlar yüksek güç mesafeli bir örgütte düşük güç mesafeli bir örgüte göre daha hızlı uygulanır. Bununla birlikte, düşük seviyeli çalışanlardan gelen girdilerin yanı sıra, iletişim ve bilgi paylaşımının zayıf olması nedeniyle, yüksek güç mesafeli bir örgütte kararların kalitesi, düşük güç mesafeli bir örgüte göre daha düşüktür. Böyle bir ortamda işler net bir şekilde tanımlı olup, çalışanlara sınırlı takdir yetkisi verilmiştir. İletişim dikey olarak gerçekleşir, gayri resmi ve yatay iletişim oldukça sınırlıdır; çalışanların üst düzey yöneticilere rahatlıkla ulaşmaları ve görüşlerini bildirmeleri çok zordur (Khatri, 2009: 7). Yüksek güç mesafesi, üst düzey yöneticilere sınırsız güç ve kontrol sağlar. Bu kültürde çalışanlar yöneticilere karşı tartışmasız itaatkâr bir tutum içindedir.

Kıdemli ve yaşlı çalışanlar, yeterlilikleri nedeniyle değil, örgütteki yaşları ve uzun görev süreleri nedeniyle genç çalışanlardan saygı görür (Khatri, 2009: 7).

Görüldüğü gibi, yüksek güç mesafesi durumunda üstler ve astlar, birbirleriyle eşit olmadıklarını baştan kabul etmektedirler. Bu tip örgütler daha merkeziyetçi bir yapıya sahiptir. Hiyerarşik yapı yüksek bir piramit şeklindedir ve hiyerarşik sistem bu eşitsizlik üzerine kurulmuş gibidir. Ayrıca, yüksek güç mesafesi daha fazla görev odaklı ve daha az insan odaklı olmakla ilişkilidir; çünkü yüksek güç mesafesi kültüründe yöneticiler görevin tamamlanması için yapıyı başlatır ve hiyerarşik ilişkilerde doğal olan sosyal mesafeyi korur (Bochner ve Hesketh, 1994: 236). Astlardan söylenenleri yapmaları beklenmekte, yapmadıkları takdirde ya ödülün mahrum bırakılmakta ya da cezalandırılmaktadır (Bolat, 2011a: 117).

Düşük güç mesafesine sahip örgütlerde ise çalışanlar, yöneticilerinin emirlerine doğru olduğuna inanırlarsa uyma davranışı gösterirler. Ayrıca yöneticilerinin kendilerine danışmalarını beklerler ve onlara önemli konulardaki görüşlerini anlatmak için yaklaşmak isterler. Bu yüzden, "düşük güç mesafesi algısına sahip çalışanlar, üstleri ile güvenli bir mesafe bırakmayı tercih eden yüksek güç mesafesi algısına sahip çalışanlara göre üstleriyle daha yakın ilişkiler geliştirme olanağına sahiptir" (Begley vd., 2002: 694).

Düşük güç mesafeli kültürlerde, üstler ve astlar arasındaki eşitsizlik kabul edilmezken, çalışanlar kendilerini ilgilendiren kararlar almaya katılma hakları olduğunu düşünürler (Sagie ve Aycan 2003: 456).

Yüksek güç mesafeli kültürlerde, yönetimin kararıyla uyuşmadığı takdirde çalışanlarda bir ceza korkusu vardır. Bu korku, düşük güç mesafesi kültürlerinde daha zayıftır (Mead, 2003: 36). Hatta bu tür kültürlerde çalışanların kararlara katılımı yöneticiler tarafından sıklıkla tercih edilen ve önem verilen bir durumdur (Sagie ve Aycan 2003: 456). Güç mesafesi düşük olduğunda yöneticiler örgüt yönetiminde pratikliği ve sistematikliği benimser ve örgütü yönetirken çalışanların desteğine ihtiyaç duyarlar. Bu yüzden karar alırken astlarına danışmayı tercih ederler.

Düşük güç mesafesi algısına sahip astlar ise yakın gözetimden hoşlanmazlar ve katılımcı bir üst düzey tercih ederler ve onunla aynı fikirde olmaktan korkmazlar. Birbirleriyle iş birliği yapmanın en uygun yol olduğuna ve karşılıklı bağımlılığa inanırlar. Dolayısıyla iletişim açık biçimde gerçekleşir, gerek üstten alta gerekse alttan üstte daha fazla bilgi paylaşımı yapılır (Mead ve Andrews, 2009: 37).

Görüldüğü gibi, düşük güç mesafesi durumunda, astlar ve üstler birbirlerini eşit kabul etmekte, hiyerarşik sistemin sadece rollerin bir eşitsizliği olduğu, kolaylık için bu şekilde düzenlendiği ve rollerin değişebileceği kabul edilmektedir.

Örgütler merkezi değil, hiyerarşi yayvan bir piramit şeklindedir ve denetim kısıtlıdır (Bolat, 2011: 117). Bu çerçevede, aşağıda örgütler düzeyinde düşük ve yüksek güç mesafeli toplumlar arasındaki temel farklılıklar özet olarak Tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo 6: Örgütler Düzeyinde Düşük ve Yüksek Güç Mesafeli Toplumlar Arasındaki Temel Farklılıklar

Düşük Güç Mesafesi	Yüksek Güç Mesafesi
Ademi merkezi karar yapıları; daha az yetki yoğunlaşması	Merkezi karar yapıları; daha fazla yetki yoğunlaşması
Basık örgüt piramidi	Dik örgüt piramidi
Düşük oranda yönetici personel	Yüksek oranda yönetici personel
Örgütlerde kolaylık sağlamak için oluşturulan hiyerarşik roller eşitsizlik anlamına gelir.	Örgütlerde hiyerarşi, üst düzeydekilerle alt düzeydekiler arasındaki varoluşsal bir eşitsizliği yansıtır.
İdeal yönetici, katılımcı yöneticidir ve bu yöneticiler kendilerini, pratik sistemli ve desteğe güvenen kişiler olarak görürler.	İdeal yönetici, yardımsever otokratik ya da babacan kişilerdir ve bu kişiler kendilerini yardımsever karar vericiler olarak görürler.
Yöneticiler kişisel deneyimlerine ve astlarına güvenirliler.	Yöneticiler biçimsel kurallara güvenirliler.
Astlar kendilerine danışılmasını beklerler.	Astlar kendilerine söylenilmesini beklerler.
Danışmacı liderlik tatmini, performansı ve verimliliği getirir.	Otokratik liderlik ve sıkı denetim, tatmin, performans ve verimliliği getirir.
Ast – üst ilişkileri pragmatiktir.	Ast – üst ilişkisi ilişkileri sıklıkla duygusal ve kutuplaşmıştır.
Üstler tarafından gücün kötüye kullanılması durumlarında kurumsallaştırılmış şikâyet kanalları vardır.	Üstler tarafından gücün kötüye kullanılması durumlarına karşı koruma yoktur.
Astları etkilemek için pazarlık ve nedenlendirme taktiklerinin kullanımı söz konusudur.	Astları etkilemek için biçimsel yetki ve yaptırımların kullanımı söz konusudur.
Yenilikler yeni şampiyonları gerektirir.	Yenilikler hiyerarşinin desteğini gerektirir.
Yöneticiler satın alma kararlarına karışırılar.	Yöneticiler satın alma kararlarına karışmazlar.
Yöneticilere yönelik ayrıcalıklar ve statü sembolleri hoş karşılanmaz.	Yöneticilere yönelik ayrıcalıklar ve statü sembolleri beklenir ve popülerdir.
Tepe yönetim ve alt kademe çalışanların ücret aralığı azdır.	Tepe yönetim ve alt kademe çalışanların ücret aralığı fazladır.
Yöneticiler kendilerine yeterli ücret ödendiğini düşünür.	Yöneticiler kendilerine yeterince ödeme yapılmadığını düşünür.
Yöneticiler kariyerlerinden memnundurlar.	Yöneticiler kariyerlerinden memnun değildirler.
Rol belirsizliği ve ağır iş yükünden kaçınmak mümkündür.	Rol belirsizliği ve ağır iş yükü sıklıkla görülür.
Bilgilendirme yoluyla açıklık, üstelik astlara yönelik.	Hiyerarşi ile sınırlı bilgilendirme
Bedenen yapılan işlerle, büro işleri aynı statüdedir.	Beyaz yakalı işler, mavi yakalı işlerden daha değerlidir.

Kaynak: Bolat, T., Bolat, O. İ. ve Yüksel, M. (2011). Relation ship Between Role Ambiguity And Burnout: The Mediating Effect of Organizational Culture. Inter disciplinary Journal of Contemporary ResearchIn Business, 2(10), s. 373.

Bununla beraber, güç mesafesi birey, grup, örgütsel ve toplumsal düzeylerde değişebilen bir durumdur. Bu nedenle, bireysel düzeyde güç mesafesi ile (gücün eşitsiz dağıtımın bireysel kabulü) diğer düzeylerde (grup, örgüt ve toplumsal düzey) bulunan güç mesafesi birbirinden farklı olabileceğinden, güç mesafesini kavramsallaştırmak ve ölçmek için hangi seviyelerde, nasıl ve hangi düzeyde olacağına ilişkin konuların dikkate alınması gereklidir (Daniels ve Greguras, 2014: 1205).

Hofstedenin kültürel değerlerle ilgili çalışmaların sadece toplumsal düzeyde anlamlı olacağına ilişkin iddiasına rağmen, araştırmacılar. Hofstede'nin değer boyutlarının her biri ile ilgili olarak toplumlarda bireyler arasında büyük farklılıklar olduğunu ve bu bireysel farklılıkların da birçok çıktı üzerinde doğrudan etkiye sahip olduğunu belirlemişlerdir (Farh vd., 2007: 716).

Bu çalışmada güç mesafesi Hofstede'nin belirttiği ölçüde geniş bir şekilde ele alınmayıp, örgüt içinde bireysel düzeyde incelenmektedir. Buna göre, güç mesafesi algısındaki farklılıklara bağlı olarak işgörenlerin tutum ve davranışlarında da farklılıklar görülebilmektedir (Bolat, vd., 2011: 373).

2.6. Değişkenler Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi

Çalışmanın bu kısmında, bu tez çalışmasına konu alan değişkenler arasındaki ilişkiler incelenerek, bu ilişkilere kuramsal olarak bir açıklamaya getirilmeye çalışılmaktadır.

2.6.1. Paternalist Liderlik ve Lider- Üye Etkileşimi (LÜE) İlişkisi

LÜE kuramı, liderlik yaklaşımlarına farklı bir bakış açısı getiren, lider ile çalışanlar arasındaki ikili ilişkilere dikkatleri çeken bir yaklaşımdır (Çekmecelioğlu ve Ülker, 2014: 37). Bu yaklaşım, liderin pozisyon gücünü, iç grup ve dış grupta bulunan astları-üyeleri ile iş ilişkileri geliştirmede nasıl kullandığını açıklamaktadır (Özutku, 2007: 80). Benzer şekilde paternalist liderlik, ast ve üst arasındaki ilişkinin niteliğini (özellikle algılanan güç aralığını) ve bu ilişkilerde astın ve üstün görev ve sorumluluklarını ortaya koyan bir liderlik tarzını ifade etmektedir. (Aycan, 2001: 1). Dolayısıyla, bu durumda bir liderlik tarzı olan paternalistik liderlik ile LÜE arasında bir ilişkinin varlığından söz etmek mümkündür.

Ancak bu ilişkinin niteliğinin kültürel farklılıklara göre değişebileceği söylenebilir. Konfüçyus ideolojisinden türemiş olan paternalist liderlik, dünya

üzerinde genellikle Orta Doğu ve Asya ülkelerinde (İran, Irak, Çin ve Malezya gibi) karşılaşılan bir liderlik tarzı olduğundan, bu liderlik tarzı ile ilgili birçok çalışma genellikle bu ülkelerdeki örgütlerde yapılmıştır. Yapılan çalışmalarda, paternalist liderlik tarzı ile LÜE arasındaki ilişki de incelenmiş ve bu çalışmalarda özellikle geleneksel toplumlarda ve doğu kültürlerinde, paternalizm ile yüksek kaliteli LÜE arasında olumlu yönde ve anlamlı bir ilişki olması beklenmiştir (Pellegrini ve Scandura, 2006: 269). Bununla beraber, bu ilişkinin, batının gelişmiş ve sanayileşmiş toplumlarında paternalizmin olumsuz algılanmasından dolayı tersine, düşük kaliteli ve olumsuz olması beklenmiştir (Aycan, 2006: 445; Pellegrini ve Scandura, 2008: 567; Pellegrini, Scandura ve Jayaraman, 2010: 402).

Paternalistik toplumlarda üst ile ast arasındaki ilişki, ebeveyn ve çocuk arasındaki ilişkiye benzer. Bu ilişkide üstün görevi ve rolü, astı korumak, yönlendirmek, yol göstermek ve onun iyiliğine olacağına inandığı kararları onun adına vermektir. Bunun karşılığında da asttan beklenen, üstüne itaat etmesi ve bağlılık göstermesidir (Çalışkan, 2009: 224).

Bu durum batı kültürlerinde genellikle rastlanmayan, hoş karşılanmayan ve olumsuz olarak algılanan bir durumdur (Jackson, 2016: 3-4). Bununla beraber, batılı ülkelerde (Örneğin ABD gibi) örgütlerde yapılan araştırmalarda paternalist liderlik tarzı ile LÜE arasında beklenildiği gibi her zaman olumsuz bir ilişkinin olmadığı da görülmüştür (Pellegrini vd., 2010: 408).

Aycan (2006) yukarıda açıklanan durumu sosyo kültürel nedenlere bağlamakta ve paternalist ilişkinin örgüt üyelerine uygun olup olmayacağını sosyo-kültürel bağlam açısından değerlendirilmesi gerektiğini ve bu açıdan paternalist liderlik türünün daha çok yüksek güç mesafesine ve toplulukçu kültürlerin özelliklerine uyumlu bir liderlik türü olduğunu ifade etmektedir (Aycan, 2006: 450).

Ayrıca, örgütlerde uygulanabilirliği ve yaygınlığı da bu liderlik tarzının batılı kültürlerde görülmesinin bir nedeni olabilir. Aycan (2006), paternalizmin farklı türlerinin de farklı sonuçlar yaratabileceğini, örgütler açısından yardımsever paternalizm boyutunun yıkıcı ve sömürücü boyutundan daha yararlı olacağını vurgulamaktadır (Aycan, 2006: 450).

Sonuç olarak, yukarıda açıklamalardan hareketle, paternalist liderlik tarzının genellikle Doğu kültürlerinde rastlanan ve Batı kültürünün özelliklerine uymayan bir liderlik tarzı olduğu ve LÜE'nin niteliğinin de kültürel beklentilere göre değiştiğini söylemek mümkündür. LÜE kuramına göre, etkin liderlik, lider ve izleyiciler, yüksek düzeyde güven, saygı ve yükümlülükle nitelendirilen değişim ilişkisini sürdürdükleri zaman meydana gelir (Göksel ve Aydın, 2012: 249).

Lider-üye etkileşimi kuramına göre, etkin liderlik, lider ve izleyiciler, yüksek düzeyde güven, saygı ve yükümlülükle nitelendirilen değişim ilişkisini sürdürdükleri zaman meydana gelir (Göksel ve Aydın, 2012: 249). Yüksek kalitede bir ilişkide olması gereken bu özellikler, paternalistik ilişkideki gönüllü itaat etme, emirleri yerine getirme ve liderin çalışanın özel hayatı ile ilgili durumlara ilgi göstermesi gibi özellikleri olumlu yönde etkiler.

Paternalizmin gönüllü uyum ve uyumluluk gerektirdiği göz önüne alındığında, liderle ilişkilerinde yüksek düzeyde güven ve saygı gören izleyicilerin, yöneticinin otoritesini baba figürü olarak kabul etmeleri daha olasıdır. Ayrıca, yüksek kaliteli bir LÜE, paternalist bir ilişki için gerekli olan daha fazla ilgi ve desteğin olduğu bir ilişkiyi gösterir (Scandura ve Pellegrini, 2006: 270).

Başka bir deyişle yüksek kaliteli bir LÜE zaten paternalistik liderlik tarzında kendini göstermektedir (Çalışkan, 2009: 227). Paternalizm ve LÜE ilişkisi üzerine yapılan araştırmalar da bunu destekler niteliktedir. Özellikle Pellegrini ve Scandura (2006: 272)'nin Türkiye örneklemleri ile gerçekleştirdikleri çalışmada da paternalizmin LÜE ile olumlu yönde ilişkiler içinde olduğu tespit edilmiştir.

Çalışkan (2009: 231)'in bulguları da paternalizm ve paternalist liderlik tarzları ile yöneticinin LÜE beklentisi arasındaki olumlu açıklayıcı gücü doğrulamaktadır. Ayrıca Chan ve Mak (2012: 295) yaptıkları çalışmada paternalist liderliğin bir boyutu olan yardım sever liderliğin LÜE için anlamlı olduğunu ($\beta = .40$, $p < .001$) doğrulamışlardır.

Bu açıklamalardan hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilebilir:

Hipotez 1: Paternalist liderliğin lider-üye etkileşimi üzerinde istatistikî olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

2.6.2. Örtük Liderlik ve Lider-Üye Etkileşimi İlişkisi

LÜE kuramı, lider ve izleyicileri arasındaki ikili ilişkiye dayanan ve görevlerin roller aracılığıyla gerçekleştiği bir etkileşimi açıklar (Steiner, 1997: 60).

Bu etkileşimin oluşmasında ve gelişmesinde etkili olan algılanan benzerlik ve beğenme gibi faktörlerin yanında örtük liderlik kuramı gibi bilişsel faktörler de etkili olmaktadır (Engle ve Lord, 1997: 988; Shondrick ve Lord, 2010: 1).

Liderlere yapılan atıflarla ilgili olan örtük liderlik kuramı ile izleyicilere yönelik olan örtük izleyici kuramları bu kuramlara örnek olarak verilebilir. Bu örtük kuramlar lider-izleyici ikili ilişkisinde davranışları yönlendirmek ve yorumlamak için kullanılan, liderler ve izleyiciler ile ilgili şemaları oluşturmaktadır (Epitropaki, Martin, Tram-Quon ve Topakas, 2013: 859; Coyle, 2015: 3).

Örtük liderlik kuramları, liderleri karakterize eden özellikleri ve davranışları belirten şemalar (protipler), olarak tanımlanmaktadır. Böylece, bu kuramlar, bir başkasının davranışını liderlik rolünde nasıl yorumlayacağına dair bir temel sağlayarak bilgi işlemeyi yönlendirir (Shondrick ve Lord, 2010: 2).

Algılayanın sahip olduğu lider prototipi ile lidere ait özellikler arasındaki bir eşleşme varsa, algılayanın bu kişiyi bir lider olarak tanıması daha olasıdır (Lord vd., 1984: 344). Benzer şekilde, örtük izleyici kuramları, izleyicileri karakterize eden özellik ve davranışlarla ilgili şemaları oluşturduğu (Epitropaki vd., 2013: 859) için, örtük kuramlar, sosyal etkileşimlerle ilgili bilgi işlem taleplerini basitleştirmenin yanı sıra, ikili ilişkilere bir derece istikrar ve öngörülebilirlik sağlar (Engle ve Lord, 1997: 991). Bu kuramlar, sosyalleşme süreçleri içinde ve lider ve izleyicilerin önceki deneyimleri temelinde geliştirilir, bellekte saklanır ve bireyler bu kategoriye benzeyen biriyle etkileşime girdiğinde aktif hale getirilir (Epitropaki vd., 2013: 859).

Etkileşim sürecinde karşılıklı algılamalardan oluşan bu kuramlar ise, lider ve izleyici arasındaki değişim ilişkisinin temelini oluşturur ve ilişkinin niteliğini etkiler (Van Gils, Van Quaquebeke ve Van Knippenberg, 2010: 339).

LÜE'ye ilişkin algılamalar; bireyin, liderin ya da izleyicinin kendi rolü içinde nasıl hareket etmesi gerektiğine dair örtük beklentilerini oluşturur. Böylece LÜE'de bir lider ya da izleyicinin nasıl olması gerektiği ile ilgili şemalar (prototipler) oluşur. Başka bir deyişle hem liderler hem de izleyiciler birbirlerinin davranışlarını

prototipleriyle tutarlı olarak algılar, böylece ilişkiyi karşılıklı olarak etkilerler (Coyle ve Foti, 2015: 162).

Epitropaki vd., (2013) göre, liderler ve izleyiciler benzer örtülü kuramlara (algılara) sahip olduklarında, aralarında örtük kişilerarası bir uyum söz konusu olur (Coyle, 2015: 4); yani LÜE'nin kalitesi, bu uyumun ve benzerliğin derecesine göre değişebilmektedir. Uyum arttıkça daha yüksek kaliteli bir ilişkiden sözedilebilir. Bununla birlikte, davranışsal beklentiler ve yorumlar, tüm sosyal süreçlerin kritik bileşenlerini oluşturur (Engle ve Lord, 1997: 991).

Dolayısıyla örtük liderlik kuramları yalnızca davranışı yönlendirmekle kalmayıp, aynı zamanda bu davranışın yorumlanmasını da sağladığından; lider ve izleyicisi arasındaki yüksek ilişki kalitesi ancak lider ve izleyici davranışı beklentilerle aynı doğrultuda olduğunda ve lider ile üyenin davranışları benzer şekilde yorumlandığında elde edilebilir (Coyle ve Foti, 2015: 162).

Liderler ve astlarının örtük düşünceleri arasındaki bu uyum, algılanan benzerliği ve lider ve üye arasındaki özdeşleşmeyi etkileyebilir. Ayrıca sağlanan uyum ortak bir anlayış için bir temel sağlayabilir. Şemalar hem davranışı hem de davranışın sosyal yorumlarını yönlendirdiğinden, uyum söz konusu olduğunda üç durum gerçekleşebilecektir. Buna göre : (a) her iki üyenin asıl davranışının beklentilerle uyum göstermesi ve (b) her iki tarafın da davranışı benzer şekilde yorumlaması olasıdır. Üçüncü durum olarak ise, uyum daha fazla kendiliğinden ve sezgisel olarak gelişerek sosyal etkileşime dolayısıyla işlem kaynaklarının genel görevlere yönlendirilmesine ve bir bireyin gerçeklik tanımını örtük olarak doğrulamasına izin verir. Bileşim halinde ise bu üç durum, uyumluluğun olduğu yerlerde daha fazla ilgi ve dolayısıyla daha yüksek kaliteli LÜE'ye neden olabilecektir (Engle ve Lord, 1997: 991).

Yazında yapılan bazı araştırma sonuçları da bunu destekler niteliktedir (Epitropaki ve Matin, 2005; Coyle ve Foti, 2014; Coyle, 2015).

Bu açıklamalardan hareketle aşağıdaki hipotezler geliştirilebilir:

Hipotez 2: Örtük liderlik boyutlarının (dişilik, adanmışlık, rekabetçilik, zekâ, otoriterlik, karizma, çekicilik) lider-üye etkileşimi (LÜE) üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 2a: Dişilik boyutunun lider-üye etkileşimi (LÜE) üzerinde istatistikî olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 2b: Adanmışlık boyutunun lider-üye etkileşimi (LÜE) üzerinde istatistikî olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 2c: Rekabetçilik boyutunun lider-üye etkileşimi (LÜE) üzerinde istatistikî olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 2d: Zekâ boyutunun lider-üye etkileşimi (LÜE) üzerinde istatistikî olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 2e: Otoriterlik boyutunun lider-üye etkileşimi (LÜE) üzerinde istatistikî olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 2f: Karizma boyutunun lider-üye etkileşimi üzerinde (LÜE) istatistikî olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 2g: Çekicilik boyutunun lider-üye etkileşimi (LÜE) üzerinde istatistikî olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

2.6.3. Güç Mesafesi ve Lider- Üye Etkileşimi (LÜE) İlişkisi

Bireylerin toplumdaki eşit olmayan güç dağılımını kabul etme derecesini, bir başka deyişle üstlerin görüşlerini ne ölçüde desteklemesi ve kabul etmesi gerektiği konusundaki inançlarını ifade eden güç mesafesi, lider ve izleyicilerin sahip olduğu kültürel bir değer olarak ikili etkileşimi etkileyen faktörlerden biridir (Daniels ve Greguras, 2014: 1216; Botero ve Van Dyne, 2009: 89).

LÜE kuramı, liderlerin astları (üyeler) ile farklı niteliklerde ilişkiler geliştirdiklerini ve astların ve liderlerin davranışlarının bu ilişkilere göre değiştiği anlayışına dayanır. Dolayısıyla, özellikle kültürel unsurların etkili olduğu toplumlarda, etkileşime giren bireylerin güç mesafesinin düşük ve yüksek olması durumunun, LÜE kalitesi üzerinde etkili olduğu söylenebilir. (Rockstuhl vd., 2012: 1097).

Örgütlerdeki durumsal koşullara göre oluşan LÜE'nin tersine güç mesafesi, çeşitli durumlar karşısında uygulanan nispeten istikrarlı bir bireysel inancı temsil eder. Dolayısıyla bir örgütte yüksek güç mesafesine sahip çalışanlar, üstlerinin kendileri üzerinde büyük bir güce sahip olması gerektiğine; düşük güç mesafesine sahip çalışanlar ise tüm insanların nispeten eşit olması gerektiğine ve çalışanların fikir ve

düşüncelerini dile getirme hakkına sahip olduğuna inanmaktadır. Örneğin, Dorfman ve Howell (1988) yaptıkları çalışmada, bireysel kültürel inançların liderlik davranışları ve çalışan memnuniyeti, bağlılık ve iş performansı arasında ilişkiyi şekillendirdiğini ifade etmişlerdir.

Farh vd., (2007)'in araştırma sonuçları ise, bireysel güç mesafesi eğiliminin, algılanan örgütsel desteğin bağlılık, performans ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile arasındaki ilişkiyi değiştirdiğini göstermiştir (Botero ve Van Dyne, 2009: 89). Ayrıca düşük güç mesafesine sahip bireylerin, kendilerini diğerleriyle eşit görme olasılıkları yüksek olacağından, kişisel ilişkiler ve beğenme duygusu otorite sahibi kişilere nasıl tepki verecekleri üzerinde daha etkilidir.

Diğer yandan, yüksek güç mesafesine sahip kişiler otoriteye daha fazla saygı gösterme eğiliminde olup, sadece kişisel ilişkiler ve beğenme duygusu ile hareket etmeyip, aynı zamanda otoriteye karşı rol temelli sorumluluklarını da yerine getirir. Sonuç olarak yüksek güç mesafesinde, otoriteye karşı daha güçlü bir hoşgörü ve saygının var olması, daha düşük kaliteli bir LÜE'nin ortaya çıkmasına neden olabilir (Dorfman ve Howel, 1988: 127). Bu durum, çalışanların sessizliği üzerinde de etkili olmaktadır. Dolayısıyla, düşük kaliteli LÜE ve yüksek güç mesafesine sahip çalışanlar, yöneticileri karşısında itaatkâr bir tutum içinde sessiz kalmayı tercih ederken, düşük güç mesafesi ve yüksek kaliteli LÜE'de çalışanlar düşüncelerini özgürce ifade etmeyi tercih etmektedir (Botero ve Van Dyne, 2009: 90-91).

Güç mesafesi unsuru, aynı zamanda etkileşimin niteliğine göre ortaya çıkan örgütsel çıktılar üzerinde de doğrudan bir etkiye sahiptir. Bunun temel nedeni, üyelerin tepkilerini liderin onlara davranış biçiminin oluşturması gösterilebilir (Liden, Sparrowe, Wayne, 1997: 49). Örneğin, güç mesafesi yüksek olan toplumlarda çalışanlar yöneticilerin kendilerine yönelik davranışların nitelikli olması dolayısıyla yaratacakları olumlu iş çıktıları ile ilgilenmezken, güç mesafesi düşük olanlar, liderlerinden olumlu iş çıktıları (iş tatmini gibi) yaratacak daha nitelikli davranışlar beklemektedir (Daniels ve Greguras, 2014: 1216).

Yazında güç mesafesi ve lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkiyi inceleyen ve destekleyen birçok çalışma bulunmaktadır (Daniels ve Greguras, 2014; Rockstuhl vd., 2012; Botero ve Van Dyne, 2009). Çalışmalarda güç mesafesinin, LÜE gelişmesinde ve sonuçlarında güçlü etkileri olduğu belirtilmektedir.

Bu açıklamalardan hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilebilir:

Hipotez 3: Güç mesafesinin lider-üye etkileşimi (LÜE) üzerinde istatistikî olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

2.6.4. Paternalist Liderlik ve Örtük Liderlik Etkileşiminin Lider-Üye Etkileşimi (LÜE) Üzerindeki Etkisi.

Örtük liderlik kuramı, liderliğe izleyicilerin bakış açısıyla bakan, onların ideal liderin nasıl olması gerektiğine ilişkin inançlarını ve beklentilerini temsil eden ve özde liderlik tercihlerini anlamaya yönelik bir kuramdır (Lord vd.1984: 344; Alipour vd., 2017: 302; Eden ve Leviatan 1975: 736; Junker ve Van Dick 2014: 1155).

Örtük liderlik, izleyicilerinin liderlerden beklediği özellikleri ve davranışları belirten bilişsel yapıları veya şemaları temsil eder ve hafızada saklanırlar ve izleyiciler liderlik pozisyonunda olan bir kişiyle etkileşim kurduklarında aktif hale gelirler (Epitropaki ve Martin, 2004: 293).

Kurama göre, izleyiciler potansiyel bir liderin özelliklerini ve davranışlarını değerlendirir ve tercih ettikleri liderlik özellikleriyle ve davranışlarıyla karşılaştırır. Potansiyel liderin özellikleri ile tercih ettikleri liderlik özellikleri arasında ne kadar uygunluk bulurlarsa potansiyel lideri gerçek bir lider olarak tanıma olasılıkları o kadar artar (Foti ve Luch 1992: 55; AgBudın ve Wafa, 2015: 1203; Ling vd., 2000: 730). Örtük liderlik kuramları, liderlik etkinliğinde algısal yönlerin önemine veya bir başka deyişle, bireylerin etkili bir liderle ilgili sahip olduğu zihinsel modellerin önemine işaret eder. Bu kuramlar, insanların ideal bir liderin nasıl olduğuna ilişkin örtülü kıyaslamalara (yani prototiplere) sahip olduğunu ileri sürer (Eden ve Leviatan, 1975: 736).

Junker ve Van Dick (2014) bu prototipleri, prototip normları ve prototiplerin değerleri olarak iki kategoriye ayırmışlardır. Prototip normu, tipik olarak ideal liderlik prototiplerini temsil ederken; prototipin değeri, liderlik prototipine ilişkin olumlu veya olumsuz algılara işaret eder (Junker ve Van Dick, 2014: 1156). Dolayısıyla izleyiciler, ilk bilişsel aşamada liderin özel eylemleri, davranışları ve tutumları ile ilgili olarak sahip oldukları prototiplerine danışır ve liderle ilgili bir değerlendirme yaparak hızlı bir şekilde bir kişiyi “lider” veya “lider değil” olarak etiketler; daha sonra davranışlarını bu ilk karara göre düzenlerler (Phillips ve Lord, 1986: 34).

Prototip lider uygunluğu sağlandığında ise artık, izleyiciler lideri kabul eder ve uzun süre onun otoritesini sorgulamazlar. Makro düzeyde kültürel özellikler, örgütsel faktörler ve mikro seviyede ise izleyici özellikleri gibi örtük liderlik prototiplerini şekillendiren bazı faktörler vardır (Junker ve Van Dick 2014: 1166). Bu faktörler arasında, kültürel özellikler en önemli faktörlerdendir. Örtük liderlik kuramlarının oluşum ve etkinliği, kültürel bağlamdan etkilenir ve birçok akademik çalışma, bireylerin örtük liderlik şemalarını değerlendirme sürecinde kültürel bağlamın önemini vurgulamıştır.

Kültür odaklı liderlik araştırmalarında en dikkat çekici çalışmalardan biri, farklı uluslardan pek çok araştırmacının çabalarıyla yürütölen GLOBE (Küresel Liderlik ve Örgütsel Davranış Etkinliği) Projesi'dir (House vd., 2004: 1).

GLOBE Projesi, kültürel farklılıkların liderlik ve örgütsel davranış etkinliği üzerindeki etkisini gösteren ve bu konuda birçok atıf yapılan model bir çalışmadır (Aycan, 2008: 221). Çalışmanın bir bölümünde, liderlik özellikleri 62 ülkede analiz edilmiş ve sonuçlar, küresel liderlik prototipinin, farklı ülkelerin ulusal kültürel özellikleri bağlamında değişme eğiliminde olduğunu göstermiştir (Berber ve Rofcanin, 2012: 17).

Bu modele göre, ulusal kültür, normlar ve uygulamalar; lider niteliklerini ve davranışlarını, kültürel olarak desteklenmiş örtük liderlik kuramlarını ve örgütsel biçim, kültür ve uygulamalarını etkiler. House, Wright ve Aditya (1997), yaptıkları çalışmada, kültürel farklılıkların, gerçek lider davranışının yanı sıra tercih edilen lider davranışında da önemli ölçüde farklılık yarattığı sonucuna varmışlar, kültür ve kültürel güçlerin, liderlik pozisyonu için gerekli koşullar, başarılı liderlik rollerinin derecesi, tipik lider davranış kalıpları, liderin tercihleri ve beklentileri ile farklı liderlik davranışlarına izleyicilerin verdikleri tepkiler gibi liderliğin birçok yönünü açıkça etkilediğini belirtmişlerdir (Holmberg ve Akerblom, 2006: 309). Buna göre, liderlerin özellikleri ve davranışları, kültürel olarak desteklenmiş örtük liderlik kuramları ile uyumlu oldukları ölçüde etkili olarak kabul edilir ve algılanır (Aycan, 2008: 221). Sonuç olarak, bireylerin liderlik tercihleri hem ortak hem de kendine özgü bileşenlere sahiptir; ancak kültürel özellikler bunlar arasında en etkilisidir, denilebilir.

Paternalist liderlik ile örtük liderlik kuramları etkileşimi açısından bir değerlendirme yapılacak olursa; özellikle doğu toplumlarında egemen bir kültürel

özelliğe sahip paternalist liderlik türü ile ilgili olarak, izleyicilerin bir liderde görmek istedikleri kendi kültürel özelliklerine uygun olan ve paternalistik özellikler gösteren potansiyel bir liderin var olması olacaktır.

Bu durumda, paternalizmin egemen olduğu bir ortamda, izleyiciler, potansiyel liderin davranışlarını değerlendirecek, beklentileri ile karşılaştıracak ve liderin davranışları ne kadar paternalist özellik gösterirse, onu o kadar gerçek bir lider olarak tanıma olasılıkları artacaktır. Bu durum, yönetici ve astları arasındaki ilişkiyi (Lin ve Sun, 2018: 2) yani LÜE'yi de etkileyebilir ve paternalist özellik gösteren lider ve bilişsel olarak ideal liderini paternalist özelliklere sahip kişi olarak tanımlayan izleyiciler arasında yüksek kaliteli bir LÜE gerçekleşirken, bireyin zihnindeki liderlik modeli paternalist liderin özellikleri ile uyumsuzsa düşük kaliteli bir LÜE durumunun gerçekleşmesi olasıdır. Dolayısıyla liderlerle olan ilişkilerinde, paternalist liderlik prototipleri uyumlu olan astlar iç grupta yer alırken, uyumlu olmayan işgörenler dış grupta yer alacaktır.

Bu açıklamalardan hareketle aşağıdaki hipotezler geliştirilebilir:

Hipotez 4: Paternalist liderlik ve örtük liderlik boyutları (dişilik, adanmışlık, rekabetçilik, zekâ, otoriterlik, karizma, çekicilik) etkileşiminin lider-üye etkileşimi (LÜE) üzerinde istatistikî olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 4a: Paternalist liderlik ve dişilik boyutu etkileşiminin lider-üye etkileşimi (LÜE) üzerinde istatistikî olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 4b: Paternalist liderlik ve adanmışlık boyutu etkileşiminin lider-üye etkileşimi (LÜE) üzerinde istatistikî olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 4c: Paternalist liderlik ve rekabetçilik boyutu etkileşiminin lider-üye etkileşimi (LÜE) üzerinde istatistikî olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 4d: Paternalist liderlik ve Zekâ boyutu etkileşiminin lider-üye etkileşimi (LÜE) üzerinde istatistikî olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 4e: Paternalist liderlik ve otoriterlik boyutu etkileşiminin lider-üye etkileşimi (LÜE) üzerinde istatistikî olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 4f: Paternalist liderlik ve karizma boyutu etkileşiminin lider-üye etkileşimi (LÜE) üzerinde istatistikî olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 4g: Paternalist liderlik ve çekicilik boyutu etkileşiminin lider-üye etkileşimi (LÜE) üzerinde istatistikî olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

2.6.5. Paternalist Liderlik ve Güç Mesafesi Etkileşiminin Lider-Üye Etkileşimi (LÜE) Üzerindeki Etkisi

Güç liderliğe özgüdür. Bireylerin toplumdaki ve örgütlerdeki güç eşitsizliğini kabul edip etmediği, yani güç mesafesi eğilimi, onun liderlik ilişkisini kavramsallaştırmada çok önemlidir (Kirkman vd., 2009: 745).

Yazında, kültürün liderlik tiplerinin içeriğinde güçlü bir rol oynadığını belirtilirken, her toplumun farklı kültürü olduğu ve bu farklı kültürlerden kaynaklanan farklı liderlik davranış beklentileri olduğu vurgulanmaktadır (Erogluer, 2014: 113).

Güç mesafesi yönelimi, liderlikle diğer kültürel değerlerden (örneğin “bireycilik-kolektivizm”, “belirsizlikten kaçınma” ve “erkeklik-kadınlık”) daha fazla ve doğrudan ilişkisi bulunan bir kültürel değerdir. Örneğin yüksek güç mesafesi yönelimi olan izleyiciler, liderleri tarafından yönlendirilmeyi ve üstten alta tek yönlü bir ilişkiyi tercih eder. Bununla birlikte dönüşümcü liderler, izleyicilerini örgütte birçok konuda teşvik eder ve onlarla olan ilişkilerinde gerçek ve iki yönlü bir ilişki bekler (Kirkman vd., 2009: 746).

Paternalist liderlik birçok araştırma sonucunda da belirtildiği üzere, daha çok güç mesafesi yüksek olan kültürlerde kabul gören bir liderlik anlayışıdır. Bunun temel nedeni, bireylerin yetiştiği çevreden etkilenmesi ve bunun liderlik anlayışlarına yansması, olarak gösterilebilir. Örneğin, yüksek güç mesafesi değerlerine sahip bir ülkede (Rusya ve İran gibi), çocuklar genellikle babanın ailede en üst düzey otorite olduğunu öğrenir ve ona büyük saygı ve sevgi gösterirler; onun en iyisini bildiğini ve ailenin iyiliği için karar verdiğini öğrenirler ve ebeveynleriyle etkileşimleri yoluyla da rollerinin, baba tarafından alınan karar ve yönergelere uyup uymadığını öğrenirler. Sonuç olarak ulusal kültür özellikleri örgütlere de yansıdığı için, bir örgütte yetişkin bir çalışan olduklarında, örgütlerinde yüksek güç mesafesi değerlerini ve otokratik liderlik stillerini daha fazla kabul etme eğiliminde olurlar.

Dolayısıyla, bazı kültürlerde liderin baskın karar verici olması beklenirken, bir başka kültürde demokratik katılımcı liderlik tipi toplum tarafından güçsüzlük olarak algılanmaktadır (Den Hartog vd., 1999: 225).

Bu açıklamalardan hareketle, yüksek güç mesafeli ve yüksek paternalizm olan toplumlardaki örgütlerde ilişkiler, lider ve astları arasındaki güç eşitsizliği varsayımına (Pellegrini ve Scandura, 2008: 570), dayanır ve güç dağılımındaki bu eşitsizlik genel olarak onaylanır ve otorite kabul edilir. Çalışmalar, özellikle doğu toplumlarında yöneticilerin paternalist liderlik özellikleri sergilediğini göstermektedir.

Paternalist lider astına bir ebeveynin çocuğuna gösterdiği ilgiye benzer bir yaklaşım sergilemekteve ona yalnızca iş yaşamıyla değil, aynı zamanda özel yaşamıyla ilgili konularda da destek olmaktadır. Çalışan da bu iyiliğin karşılığında, üstüne saygı ve itaat göstermektedir. Lider ve çalışan arasındaki bu ilişkiyi açıklamak için araştırmacılar, babacanlık veya hamilik anlamına gelen “paternalist” ilişki terimini kullanmışlardır (Köksal, 2011: 105).

Paternalist lider ile güç mesafesi etkileşiminin, LÜE üzerindeki etkisi ile ilgili olarak bir değerlendirme yapılacak olursa; lider ile astları arasındaki gerçekleşen bu paternalist ilişkinin LÜE’nin niteliğini de belirleyeceğini söyleyebiliriz. LÜE yaklaşımı, lider ile çalışan arasındaki ilişkinin kalitesini ifade eden ve liderin astlarına pozisyon ayrımı yapmadan gruptan (grup içi) ya da grup dışından biri gibi davranmasına odaklanan bir yaklaşımdır. Paternalist bir ilişki, yüksek kaliteli LÜE’den beklenen ekonomik çıktının ötesinde, sorumluluk ve sadakat sonucunda oluşan kişisel bağlılığı temel almaktadır. Buna göre paternalizm, sosyal işlemleri içeren kişilerarası ilişkileri bünyesinde barındırmaktadır (Pellegrini vd., 2010: 398).

Dolayısıyla güç mesafesi büyük ve paternalist kültürün hâkim olduğu toplulukçu kültürlerde, paternalist liderlik tarzları LÜE’yi olumlu yönde etkileyebilmektedir. Paternalistik liderlik tarzı, yöneticilerin bir baba şefkati ile çalışanlarının hayatlarının her alanı ile ilgilenmesini, onlara mesleki destek sağlamasını, ödüllendirmesini ve gelişimlerine önem vermesini içermektedir (Pellegrini vd., 2010: 398).

Bununla beraber, paternalist bir lider her zaman bütün astlarına aynı şekilde davranmaz; onları zaman zaman grup içi ve grup dışı üyeler olarak ayırmak suretiyle, yüksek kaliteli ilişkide olduğu grup içi üyelere daha ayrıcalıklı davranabilir (Pellegrini ve Scandura, 2008: 575). Örneğin, paternalist liderlik tarzında bir lider karar alma

yetkisini kendisinde bulundurmakla birlikte; önemli kararları sadece yüksek kaliteli ilişki içinde bulunduğu çalışanları ile paylaşabilir (Pellegrini ve Scandura, 2006: 267). Ancak bütün bu davranışları gösterirken lider yönetici, otoritenin kimde olduğunu da daima hatırlatmakta ve astlarından bunun karşılığında bağlılık ve saygı beklemektedir (Çalışkan, 2009: 225). Başka bir deyişle, paternalist liderlik boyutlarını oluşturan ‘İşyerinde Aile Ortamının Sağlandığı’, ‘‘Çalışanların İş Dışı Hayatlarıyla İlgilenildiği’’ ve buna karşılık ‘‘Çalışanlardan Bağlılık ve Saygı’’nın gerçekleştiği bir örgütte yüksek kaliteli bir LÜE’nin gerçekleşmesi mümkün olacaktır.

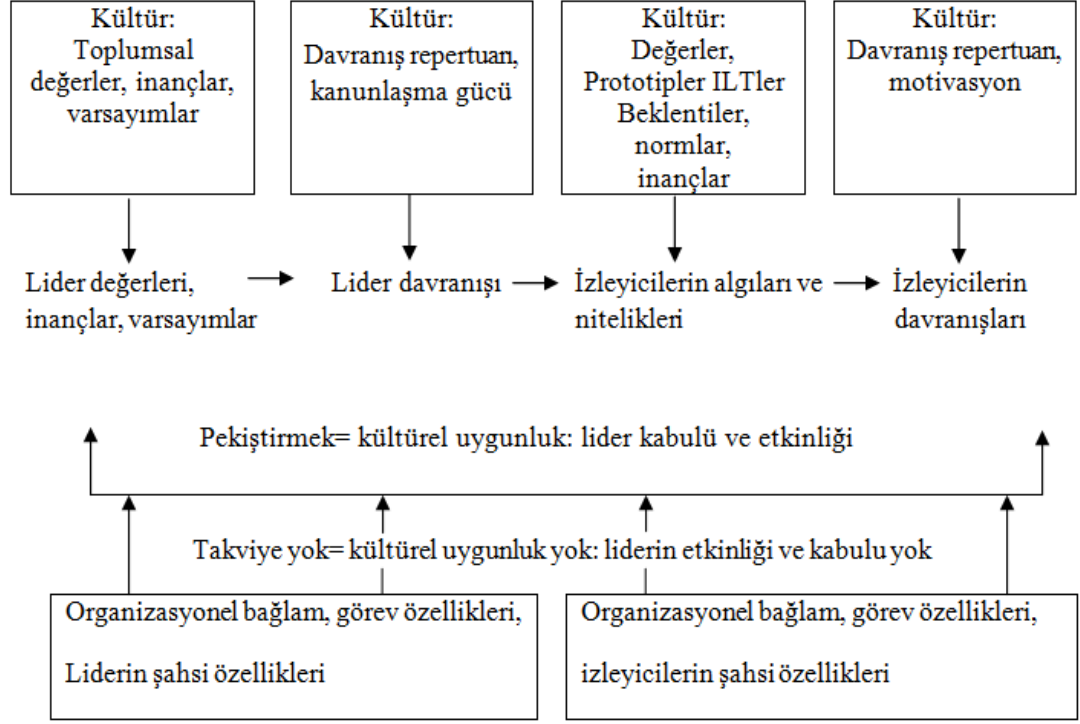
Bununla birlikte, yukarıda açıklanan durumun, ulusal kültürün etkisi dışında kalan bireylerin güç mesafesi eğilimine bağlı olarak değiştiğini de söylebiliriz. Yani bireyin güç mesafesi ulusal kültürle uyumlu olarak yüksek olursa, birey paternalist özellik gösteren bir liderin otoritesini kabul edecek, aralarında yüksek kalitede bir ilişki olacak ve birey iç grupta yer alacaktır. Eğer birey, ulusal kültürün özelliklerinin tersine düşük bir güç mesafesi eğilimine sahipse, paternalist bir liderin otoritesini kabul etmesi daha güç olacak, liderle aralarında düşük kaliteli bir etkileşim olması olasılığı yüksek olacak; dolayısıyla ya dış grupta yer alacak ya da bilinçli olarak dış grupta kalmayı tercih edebilecektir.

Bu açıklamalardan hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilebilir:

Hipotez 5: Paternalist liderlik ve güç mesafesi etkileşiminin lider-üye etkileşimi (LÜE) üzerinde istatistikî olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

2.6.6. Paternalist Liderlik, Güç Mesafesi ve Örtük Liderlik Etkileşiminin Lider-Üye Etkileşimi (LÜE) Üzerindeki Etkisi

Paternalist liderlik, güç mesafesi ve örtük liderlik etkileşiminin LÜE üzerinde nasıl bir etki yarattığını, yukarıda sözü edilen değişkenler arasındaki ilişkilere yönelik açıklamalara dayanarak ve ayrıca aşağıdaki şekilde gösterilen ve Aycan (2008) tarafından geliştirilen LÜE dinamik modeli yardımıyla açıklamak mümkündür.



Şekil 5: Lider-Üye Etkileşimi Dinamik Modeli.

Kaynak: Aycan, Z. (2008). Cross-Cultural Approaches To Leadership. In Organizational Structures And Processes. Handbook of Cross-Cultural Management Research, s. 224.

Kültürel etkilerin liderlik davranışlarını nasıl etkilediğini açıklayan GLOBE modeline benzer şekilde, bu model de liderlik sürecinin ve etkinliğinin hem kültürel faktörlerden (değerler, inançlar, varsayımlar, normlar, uygulamalar vb.) hem de kültürel olmayan faktörlerden (örgütsel koşullar ve yapısal unsurlar, bireylerin demografik özellikleri ve yeterlilikleri gibi) etkilendiğini kabul etmektedir (Aycan, 2008: 222). LÜE kuramından esinlenerek oluşturulan bu model, lider ve izleyicileri arasında dinamik bir etkileşim olduğunu ve lider davranışının izleyicilerinin davranışlarını hem etkilediğini hem de onlardan etkilendiğini göstermektedir. Modele göre lider, değerlerine, inançlarına ve izleyicilerinin görevi ve doğası hakkındaki varsayımlarına uygun davranır.

Sosyal bilişsel bilgi işleme kuramına dayanarak, liderin davranışının izleyiciler tarafından gözlemlendiğini ve değerlendirildiğini, ardından liderin davranışına ilişkin atıfta bulunduğunu varsayar. Sonrasında astlar, liderin davranışına göre değişik yollarla tepkiler verirler. İzleyicilerin bu tepkileri ya da davranışları, liderin

değerlerini, inançlarını ve varsayımlarını güçlendirirse, o zaman liderin kabulüne ve etkinliğine yol açan bir kültür uyumu gerçekleşir.

Sonuç olarak bu durum, lider ve izleyicisi arasında kaliteli bir etkileşimin oluşmasına katkıda bulunur.

Paternalist liderlikle ilişkili olarak bu durumu bir örnekle açıklamak mümkündür. Örneğin, güç mesafesi düşük ABD'li bir yöneticinin, güç mesafesi algısının yüksek olduğu Hindistan'da bir şirkete atandığını varsayalım. Bu yönetici, yönetimde katılımcılığı önemsiyor ve çalışanların da katılımı istediğini ve önem verdiğini varsayıyor.

Dolayısıyla değerlerine ve varsayımlarına dayanarak, fonksiyonel yöneticilerine aldığı stratejik bir kararla ilgili olarak görüşlerini soruyor (Aycan, 2008: 223). Astları olan yöneticiler ise, liderin bu sıradışı davranışı karşısında önce şaşırıp, sonra bu durumu liderin bilgisizliğine ya da liderin onları denediğine bağlayarak güvenli bir davranış olarak sessiz kalmayı tercih ediyorlar. Çünkü liderin bu davranışı, onların paternalist özellikler taşıyan lider prototipine uymamaktadır. Lider ise, onların bu sessizliğine ve katılımcı olmayan davranışlarına bir anlam veremiyor. Çünkü aynı şekilde bu durum, liderin de güç mesafesi eğilimi ve örtük izleyici kuramına uygun olmayan bir davranışı içermektedir.

Sonuç olarak astlar, yöneticinin bu davranışını örtük liderlik kuramlarına ve kültürel değerlerine dayanarak yorumlamakta ve bu yoruma dayanarak onu liderleri olarak kabul etmeyip etkili bir lider olduğunu düşünmemektedir. Lider de bu durumda astları ile uyumlu bir liderlik özelliği ve davranışı gösterememektedir.

Sonuç olarak gerçekleşen bu durum, lider ve astı arasındaki ilişkiyi, başka bir deyişle LÜE'nin kalitesini ve sonuçlarını etkilemektedir. Buna göre lider ve astları arasında uyumun sağlandığı ölçüde, bu durumun LÜE kalitesini artırdığı söylenebilir. Ancak modelde de gösterildiği gibi, LÜE, sadece kültürel faktörler ve örtük kuramlardan değil aynı zamanda örgütsel (örgütsel yapı ve stratejiler gibi) faktörler, görevle ilgili (yenilikçi ve rutin görevler vb.) faktörler ve bireysel seviye faktörleri (yaş, cinsiyet, lider ya da izleyicinin kişiliği ve sahip olduğu bireysel kültürel değerler (güç mesafesi eğilimi gibi) vb.) de etkilemektedir (Aycan, 2008: 224). Bu durumda çalışmamızdaki hipotezlere dayanarak, lider ile astlar arasındaki ilişkinin ya da

etkileşimin, ulusal kültürün dışında bireyin sahip olduğu güç mesafesi eğiliminin düşük ve yüksek olması durumuna ve bilişsel modele uygun olan örtük liderlik tanımına dayanarak farklılaştığını söylemek mümkündür. Buna göre bireyin güç mesafe eğilimi yüksek ise, paternalist özellikler gösteren bir lider zihnindeki modele uygun olacak ve onun otoritesini kabul ederek kendisinden beklenen itaati ve saygıyı gösterecektir.

Sonuç olarak, bu bireyler lideriyle uyumlu ve yüksek kaliteli bir ilişki içinde olacak ve iç grupta yer alacaktır. Tersini durumunda, bireyin eğer bireysel güç mesafesi eğilimi düşük ise, paternalist liderlik özellikleri gösteren potansiyel bir lider zihnindeki liderlik modeline (dönüşümcü liderlik gibi) uymayacak, onu lideri olarak kabul etmeyecek ve onunla uyumsuz ve düşük kaliteli bir etkileşim içinde olacaktır. Bu bireyler bu etkileşimde liderleri tarafından ya dış grupta yer alacak ya da birey bilinçli olarak dış grupta kalmayı tercih edebilecektir.

Bu açıklamalardan hareketle aşağıdaki hipotezler geliştirilebilir:

Hipotez 6: Paternalist liderlik, güç mesafesi ve örtük liderlik boyutları (dişilik, adanmışlık, rekabetçilik, zekâ, otoriterlik, karizma, çekicilik) etkileşiminin lider üye etkileşimi (LÜE) üzerinde istatistikî olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 6a: Paternalist liderlik, güç mesafesi ve dişilik boyutu etkileşiminin lider-üye etkileşimi (LÜE) üzerinde istatistikî olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 6b: Paternalist liderlik, güç mesafesi ve adanmışlık boyutu etkileşiminin lider-üye etkileşimi (LÜE) üzerinde istatistikî olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 6c: Paternalist liderlik, güç mesafesi ve rekabetçilik boyutu etkileşiminin lider- üye etkileşimi (LÜE) üzerinde istatistikî olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 6d: Paternalist liderlik, güç mesafesi ve zekâ boyutu etkileşiminin lider-üye etkileşimi (LÜE) üzerinde istatistikî olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 6e: Paternalist liderlik, güç mesafesi ve otoriterlik boyutu etkileşiminin lider-üye etkileşimi (LÜE) üzerinde istatistikî olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 6f: Paternalist liderlik, güç mesafesi ve karizma boyutu etkileşiminin lider-üye etkileşimi (LÜE) üzerinde istatistikî olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 6g: Paternalist liderlik, güç mesafesi ve çekicilik boyutu etkileşiminin lider-üye etkileşimi (LÜE) üzerinde istatistikî olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

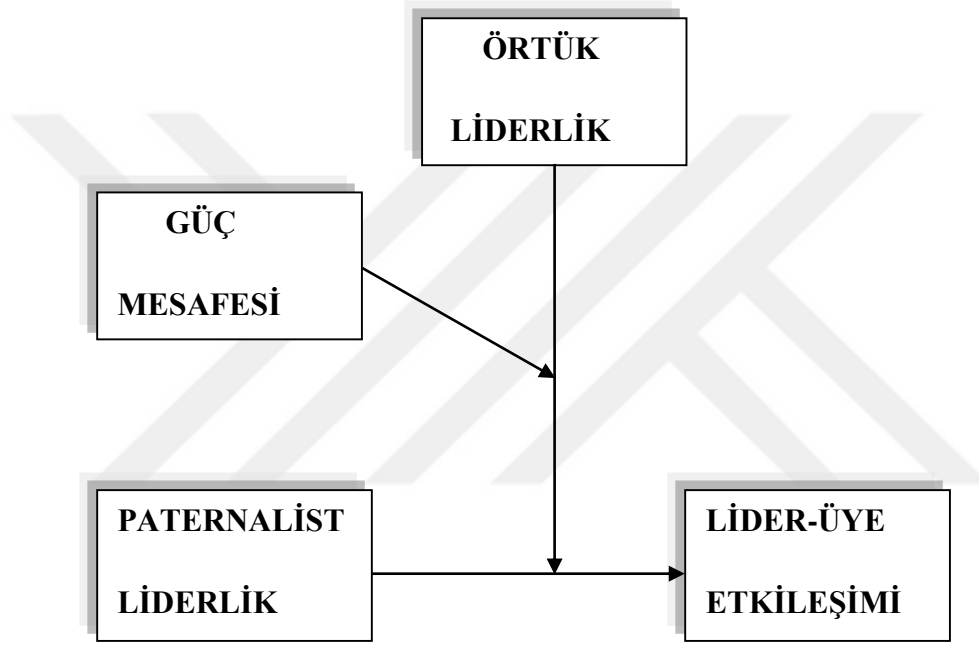


3. YÖNTEM

Bu bölümde, yapılan araştırmanın modeli, evreni ve örneklem seçimi, seçilmiş olan örneklemler üzerinde uygulanan veri toplama araçları ve teknikleri ile araştırmadan toplanan verilerin analizine dönük bilgilere yer verilmiştir.

3.1. Araştırma Modeli

Paternalist liderlik, örtük liderlik, güç mesafesi ve LÜE ilişkilerinin modeli aşağıdaki gibi şekillendirilmiştir.



Şekil 6: Araştırmanın Modeli

3.2. Evren ve Örneklem

Bu çalışmaya ilişkin araştırma, otel işletmeleri çalışanları arasında yapılmıştır. Bu kapsamda araştırmanın evrenini, Balıkesir, Çanakkale ve İstanbul'da faaliyet gösteren iki dört yıldızlı otel ve bir beş yıldızlı otel işletmesi çalışanları oluşturmaktadır. İlgili işletmelerin toplam çalışan sayısı 465'tir. Örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde, evreni bilinen örneklem hesaplama formülünden yararlanılmıştır (Baş, 2001: 43-44). %50 görülme sıklığı, %5 hata payı ve %95 güven aralığı ölçütleri dikkate alındığında, örneklem büyüklüğü 380 kişi olarak hesaplanmıştır. Araştırma, tanımlayıcı türde tasarlanmış, anketlerin uygulanmasında ise kolayda örnekleme yönteminden yararlanılmıştır. Araştırmaya katılımda gönüllülük esası gözetilmiştir.

Anketler 04-25 Mart 2019 tarihleri arasında uygulanmıştır. Bu kapsamda, araştırmacının kendisi tarafından 465 anket dağıtılmış, 405 anket doldurulmuş olarak toplanmıştır. Anketlerin geri dönüş oranı %87'dir. 25 ankette eksik verilerin olduğu görülmüş ve bu anketler analizlere sokulmamıştır. Bu durumda, analizlerde kullanılan anket sayısı 380'dir. Örneklemeye ilişkin bilgiler Tablo 7'de görüldüğü gibidir. Araştırma örneklemini oluşturan çalışanların, animasyon, bahçe hizmetleri, genel yönetim, güvenlik, halkla ilişkiler, kat hizmetleri, ön büro, satış, teknik servis ve yiyecek ve içecek bölümlerinde çalıştığı görülmüştür. 380 otel çalışanın %51,1'i 18-27, %28,7'si de 28-35 yaş aralığındadır. Çalışma sürelerinin ortalaması ise iki yıldır. Erkek çalışanların oranı %58,2, kadın çalışanların oranı %42,8; evlilerin oranı %75, bekârların oranı %25; kadrolu çalışanların oranı %53,4, kadrosuz çalışanların oranı %46,4; ilköğretim mezunlarının oranı %9,2, lise mezunlarının oranı %31,8, ön lisans mezunlarının oranı %50,3, lisans mezunlarının oranı %8,4 ve lisansüstü mezunlarının oranı %0,3'tür (Tablo 7).

Tablo 7: Otel İşletmeleri Örnekleme İlişkin Bilgiler

OTEL İŞLETMELERİ		N	%
Cinsiyet	Kadın	159	41,8
	Erkek	221	58,2
Medeni Durum	Bekâr	95	25
	Evli	285	75
Kadro	Kadrolu	203	53,4
	Kadrosuz	177	46,4
Yaş	15-27 yaş	194	51,1
	28-35 yaş	109	28,7
	36-44 yaş	53	13,9
	45-54 yaş	21	5,5
	55 yaş ve üstü	3	0,8
Bölüm	Animasyon	12	2,4
	Bahçe Hizmetleri	7	1,4
	Genel Yönetim	7	1,4
	Güvenlik	19	3,9
	Halkla İlişkiler	11	2,2
	Kat Hizmetleri	100	20,3
	Ön Büro	42	8,5
	Satış	5	1,0
	Teknik Servis	12	2,4
	Yiyecek ve İçecek	266	54,1
Eğitim	İlkokul	35	9,2
	Lise	121	31,8
	Ön Lisans	191	50,3
	Lisans	32	8,4
	Lisansüstü	1	0,3
Çalışma Süresi	<i>Ortalama/ss</i>	<i>(2,04)</i>	<i>(1,19)</i>

3.3. Veri Toplama Araçları ve Teknikleri

Araştırmada veri toplama aracı olarak, beş bölümden oluşan bir anket kullanılmıştır. Paternalist lider, örtük lider, güç mesafesi ve LÜE'yi belirlemeye yönelik soruların yer aldığı anketin son bölümünde, katılımcıların demografik değişkenleri araştırılmıştır. Veri toplama sürecine başlamadan önce, anketin okunurluğu, anlaşılabilirliği ve süresini tespit etmek amacıyla 50 kişiden oluşan bir pilot çalışma yapılmıştır.

Paternalist Liderlik (PL) Ölçeği: İşgörenlerin yöneticilerine ilişkin paternalist liderlik algılarını ölçmek için, Aycan, Schyns, Sun, Felfe ve Saher, (2013: 962-969) tarafından geliştirilen Paternalist Liderlik Ölçeği Kısa Versiyonundan yararlanılmıştır.

Ölçek 10 ifade ve üç boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar “İşyerinde Aile Ortamı”, “Çalışanların İş Dışı Hayatlarıyla İlgilenme”, “Bağlılık ve Saygı Beklentisi”dir. Örnek ifade, “Çalışanlarına bir aile büyüğü gibi öğüt verir.”, şeklindedir.

Örtük Liderlik (ÖL) Ölçeği: Araştırma kapsamında, katılımcılarda örtük liderliği belirlemede, Offerman vd., (1994: 51) tarafından yapılan sınıflandırmadan ve örtük liderlik boyutlarına ilişkin sıfatlardan yararlanılmış ve bu sıfatlar ifadelere dönüştürülmüştür. Bu kapsamda yedi örtük liderlik boyutu tanımlanmıştır: Bunlar, “Dişilik”, “Adanmışlık”, “Rekabetçilik”, “Zekâ”, “Otoriterlik”, “Karizma” ve “Çekicilik”tir. Her bir boyut altı ifadeyle ölçümlenmiştir. Örnek ifade, “Bana göre iyi bir yönetici azimli olmalıdır”, şeklindedir.

Güç Mesafesi (GM) Ölçeği: Katılımcıların güç mesafesi düzeylerini belirleyebilmek için, Clugston vd., (2000: 29) tarafından gözden geçirilen ve Bolat (2011: 194-195) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ölçekten yararlanılmıştır. Altı maddeden oluşan ölçeğe ilişkin örnek ifade, “Yöneticiler çoğu kararı çalışanlara danışmadan almalıdırlar”, şeklindedir.

Lider-Üye Etkileşimi (LÜE) Ölçeği: Çalışanların yöneticileri ile olan etkileşim düzeylerini ölçmede, Scandura ve Graen (1984: 430) tarafından geliştirilen tek boyut ve yedi ifadeden oluşan ve Bolat (2010: 115-125) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ölçekten yararlanılmıştır. Örnek ifade, “Amirim sorunlarım ve ihtiyaçlarımla her zaman ilgilenir”, şeklindedir.

Paternalist Liderlik, Örtük Liderlik, Güç Mesafesi ve LÜE ölçeklerine ait tüm ifadeler, 1= Hiç Katılmıyorum 7= Tamamen Katılıyorum arasındaki 7'li Likert tipinde hazırlanan ölçeklerle ölçülmüştür.

3.4. Verilerin Analizi

Verilerin işlenmesi, çözümlenmesi ve analizinde istatistiki bir program kullanılmıştır. Elde edilen verilerin değişkenleri arasındaki ilişkileri ölçmek için korelasyon ve regresyon analizlerinden faydalanılmıştır.



4. BULGULAR VE YORUMLAR

Tezin bu bölümünde, önceki bölümde ileri sürülen hipotezleri sınamak için, otel işletmeleri çalışanları arasında yapılan araştırmaya ilişkin açıklayıcı bilgilere, analizlere ve bu analizlerden elde edilen bulgulara yer verilmektedir.

4. 1. Geçerlik ve Güvenirlik

Ölçeklerin ve ölçme modelinin faktöriyel geçerliği, açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri ile yapı geçerliği ise, yakınsama ve ıraksama geçerliği yöntemleri ile sınanmıştır. Açıklayıcı faktör analizinde, varimax dönüşümü uygulanmış; faktör sayısının saptanmasında öz değerin 1,00'den büyük olması, maddelerin ilgili faktörle en az 0,30 düzeyinde yük değerine sahip olması, bir faktörün en az üç maddeden oluşması, binişiklik durumunda iki madde arasındaki yük değerinin 0,10'dan fazla olması ölçütleri dikkate alınmıştır (Costello ve Osborne, 2005: 4-5; Hair, Black, Babin ve Anderson, 2010: 111-118-682; Büyüköztürk, 2002'den aktaran Akgündüz ve Çakıcı, 2015: 33).

Doğrulayıcı faktör analizi kapsamında, standartlaştırılmış yüklerin 1,00'in üzerinde ve 0,50'nin altında olmaması (Hair vd., 2010: 686); t değerlerinin (-/+) 1,96'nın altında olmaması (Akgündüz ve Çakıcı, 2015: 34); uyum iyiliği değerlerinin Tablo 8'de belirtilen aralıklarda olması ölçütleri dikkate alınmıştır. Yakınsama geçerliğini sağlamanın koşulları olarak; standartlaştırılmış faktör yüklerinin 0,50 ve üzeri, ortalama açıklanan varyans (AVE) değerinin 0,50 ve üzeri ve bileşik güvenirlilik (CR) değerinin de 0,70'den büyük olması ($AVE \geq 0,50$; $CR > 0,70$); ıraksama geçerliğini sağlamanın koşulu olarak da; her bir değişkene ait AVE değerinin, değişkenler tarafından paylaşılan varyanstan (değişkenler arası korelasyon değerlerinin karesi); başka bir deyişle AVE değerlerinin karekökünün, değişkenler arası korelasyon değerlerinden büyük olması ölçütü göz önünde bulundurulmuştur (Fornell ve Lacker, 1981: 45-46; Hair vd., 2010: 686-688).

Ölçeklerin güvenirliliği, bileşik güvenirlilik (CR) yöntemi ile incelenmiş (Hair vd., 2010:687) ve CR değerinin 0,70'den büyük olması koşulu göz önünde bulundurulmuştur (Hair vd., 2010: 125-687).

Ölçme modelinin faktöriyel ve yapı geçerliğini sınavabilmek için, on faktörden oluşan ölçme modeli (paternalist liderlik, örtük liderlik, güç mesafesi, LÜE, dişilik,

adanmışlık, rekabetçilik, zekâ, otoriterlik, karizma ve çekicilik) doğrulayıcı faktör analizine sokulmuştur. Uyum iyiliği değerleri ve standartlaştırılmış faktör yükleri ile CR ve AVE değerleri bu analiz sonuçlarından elde edilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi, en yüksek olabilirlik (Maksimum Likelihood) yöntemiyle yapılmıştır.

Faktöriyel Geçerlik

Ölçeklerin faktöriyel geçerliği ile ilgili olarak yapılan açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri sonuçları, aşağıda sırasıyla verilmiştir:

Paternalist Liderlik Ölçeği: Paternalist liderlik ölçeğine ilişkin olarak yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda orijinal ölçekten farklı olarak öz değeri 1,00'den büyük tek faktör tespit edilmiştir. Tek faktör, toplam varyansın %55,087'sini açıklamakta olup, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem değeri 0,934, Barlett Küresellik testi sonuçları da anlamlıdır ($X^2=1900,102$; $p<0,01$) (Tablo 8).

Tablo 8: Paternalist Liderlik Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları (N=380)

Ölçek Maddeleri	PL
PL-1	<u>0,751</u>
PL-2	<u>0,788</u>
PL-3	<u>0,665</u>
PL-4	<u>0,790</u>
PL-5	<u>0,674</u>
PL-6	<u>0,723</u>
PL-7	<u>0,799</u>
PL-8	<u>0,741</u>
PL-9	<u>0,630</u>
PL-10	<u>0,730</u>
PL-10	<u>0,833</u>
Özdeğer	5,509
Açıklanan Varyans Yüzdesi	%55,087
Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi	%55,087
KMO Değeri	0,934
Barlett Küresellik Değeri	$X^2= 1900,102$; $p<0,01$

Örtük Liderlik Ölçeği: Örtük liderlik ölçeğine ilişkin yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda, öz değeri 1,00'den büyük yedi faktör tespit edilmiştir. Üç faktör, toplam varyansın %75,124'ünü açıklamakta olup; Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem değeri 0,915, Barlett Küresellik testi sonuçları da anlamlıdır ($X^2 = 14054,093$; $p < 0,01$). Ölçek maddelerinin yedi faktörde toplandığı görölmüştür: *Rekabetçilik*, toplam varyansın %26,200'ünü; *Zekâ* %12,790'nını; *Dişilik* %11,149'unu; *Karizma* %8,404'ünü; *Çekicilik* %6,475'ünü; *Adanmışlık* %5,311'ini ve *Otoriterlik* %4,797'ini açıklamaktadır (Tablo 9).



Tablo 9: Örtük Liderlik Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları (N=380)

Ölçek Maddeleri	Rekabetçilik	Zekâ	Dişilik	Karizma	Çekicilik	Adanmışlık	Otoriterlik
Dişilik-1	-0,003	-0,029	0,820	-0,160	-0,032	0,153	0,074
Dişilik-2	-0,026	-0,122	0,841	-0,120	0,005	0,121	0,068
Dişilik-3	-0,035	-0,146	0,849	-0,124	-0,044	0,143	0,066
Dişilik-4	-0,035	-0,093	0,810	-0,136	0,055	0,179	0,058
Dişilik-5	-0,037	-0,084	0,798	-0,117	0,049	0,182	0,104
Dişilik-6	-0,051	-0,047	0,809	-0,100	0,084	0,211	0,098
Adanmışlık-7	-0,002	-0,104	0,111	-0,098	-0,060	0,828	0,062
Adanmışlık -8	-0,045	-0,142	0,066	-0,122	-0,020	0,853	0,060
Adanmışlık -9	-0,099	-0,185	0,385	-0,055	-0,052	0,713	0,141
Adanmışlık -10	-0,112	-0,200	0,334	-0,053	0,008	0,724	0,134
Adanmışlık -11	-0,121	-0,227	0,395	-0,110	-0,049	0,721	0,142
Adanmışlık -12	-0,036	-0,130	0,163	-0,157	-0,058	0,849	0,069
Rekabetçilik-13	0,848	0,210	-0,045	0,196	0,013	-0,055	0,058
Rekabetçilik -14	0,871	0,223	-0,069	0,167	0,007	0,002	0,051
Rekabetçilik -15	0,835	0,216	-0,027	0,213	0,009	-0,041	0,097
Rekabetçilik -16	0,859	0,221	-0,104	0,145	-0,046	-0,080	0,029
Rekabetçilik -17	0,849	0,169	-0,001	0,174	-0,049	-0,090	0,027
Rekabetçilik -18	0,831	0,202	0,025	0,136	0,005	-0,067	0,037
Zekâ -19	0,215	0,779	-0,100	0,204	-0,012	-0,139	-0,097
Zekâ -20	0,225	0,863	-0,054	0,069	-0,001	-0,156	-0,059
Zekâ -21	0,172	0,853	-0,113	0,106	-0,063	-0,170	-0,031
Zekâ -22	0,232	0,845	-0,135	0,149	-0,011	-0,157	-0,071
Zekâ -23	0,203	0,832	-0,103	0,139	-0,078	-0,130	-0,083
Zekâ -24	0,274	0,841	-0,110	0,126	-0,013	-0,156	-0,033
Otoriterlik -25	0,023	-0,021	0,110	0,051	0,051	0,051	0,809
Otoriterlik -26	0,018	-0,037	0,088	0,055	0,015	0,072	0,787
Otoriterlik -27	0,107	-0,059	0,095	0,004	0,013	0,067	0,753
Otoriterlik -28	0,019	-0,019	0,090	0,042	0,040	0,120	0,772
Otoriterlik -29	0,000	-0,064	0,018	-0,031	0,027	0,076	0,749
Otoriterlik -30	0,062	-0,073	0,019	-0,022	0,000	0,027	0,789
Karizma -31	0,143	0,090	-0,178	0,803	0,031	-0,135	0,017
Karizma -32	0,194	0,184	-0,087	0,800	-0,004	-0,084	0,020
Karizma -33	0,147	0,108	-0,155	0,838	0,001	-0,041	-0,011
Karizma -34	0,165	0,128	-0,112	0,846	0,009	-0,095	0,037
Karizma -35	0,182	0,102	-0,121	0,857	-0,080	-0,109	0,039
Karizma -36	0,164	0,113	-0,134	0,861	0,014	-0,096	0,014
Çekicilik -37	-0,029	-0,042	0,022	0,022	0,904	-0,025	-0,030
Çekicilik -38	-0,023	-0,036	0,051	-0,044	0,841	-0,062	0,078
Çekicilik -39	-0,045	0,034	-0,009	-0,074	0,868	-0,048	-0,005
Çekicilik -40	0,054	-0,061	0,033	0,037	0,852	0,011	0,048
Çekicilik -41	-0,030	-0,010	-0,019	0,019	0,849	0,001	0,008
Çekicilik -42	0,021	-0,029	0,016	0,016	0,896	-0,060	0,056
Özdeğer	11,004	5,372	4,682	3,530	2,720	2,230	2,015
Açıklanan Varyans Yüzdesi	%26,200	%12,790	%11,149	%8,404	%6,475	%5,311	%4,797
Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi	%26,200	%38,989	%50,138	%58,541	%65,017	%70,327	%75,124
KMO Değeri	0,915						
Barlett Küresellik Değeri	$\chi^2 = 14054,093; p < 0,01$						

Güç Mesafesi Ölçeği: Güç mesafesi ölçeğine ilişkin yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda, ölçek maddelerinin orijinalinde olduğu gibi tek faktör altında toplandığı belirlenmiştir. Tek faktör toplam varyansın %65,826'sını açıklamakta olup, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem değeri 0,903, Barlett Küresellik testi sonuçları da anlamlıdır ($X^2 = 1204,604$; $p < 0,01$) (Tablo 10).

Tablo 10: Güç Mesafesi Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları (N=380)

Ölçek Maddeleri	GM
GM-1	<u>0,760</u>
GM-2	<u>0,812</u>
GM-3	<u>0,812</u>
GM-4	<u>0,847</u>
GM-5	<u>0,851</u>
GM-6	<u>0,781</u>
Özdeğer	3,950
Açıklanan Varyans Yüzdesi	%65,826
Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi	%65,826
KMO Değeri	0,903
Barlett Küresellik Değeri	$X^2 = 1204,604$; $p < 0,01$

Lider Üye Etkileşimi (LÜE) Ölçeği: LÜE ölçeğine ilişkin yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda, ölçek maddelerinin orijinalinde olduğu gibi tek faktör altında toplandığı tespit edilmiştir. Tek faktör toplam varyansın %69,745'ini açıklamakta olup, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem değeri 0,918, Barlett Küresellik testi sonuçları da anlamlıdır ($X^2 = 1893,539$; $p < 0,01$) (Tablo 11).

Tablo 11: LÜE Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları (N=380)

Ölçek Maddeleri	LÜE
LÜE-1	<u>0,753</u>
LÜE-2	<u>0,859</u>
LÜE-3	<u>0,788</u>
LÜE-4	<u>0,881</u>
LÜE-5	<u>0,850</u>
LÜE-6	<u>0,875</u>
LÜE-7	<u>0,832</u>
Özdeğer	4,882
Açıklanan Varyans Yüzdesi	%69,745
Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi	%69,745
KMO Değeri	0,918
Barlett Küresellik Değeri	$X^2 = 1893,539$; $p < 0,01$

Tablo 12: Ölçme Modeline İlişkin Uyum İyiliği Değerleri

Uyum İyiliği	İyi Uyum Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	PL	ÖL	GM	LÜE
X^2/df	≤ 3	≤ 5	3,28	2,66	2,44	2,745
RMSEA	$\leq 0,05$	$0,05 < RMSEA \leq 0,08$	0,078	0,066	0,062	0,045
SRMR	$\leq 0,05$	$0,05 < SRMR \leq 0,08$	0,037	0,041	0,023	0,036
NFI	$\geq 0,95$	$0,90 \leq NFI < 0,95$	0,98	0,94	0,99	0,97
NNFI	$\geq 0,95$	$0,90 \leq NNFI < 0,95$	0,98	0,96	0,99	0,98
CFI	$\geq 0,95$	$0,90 \leq CFI < 0,95$	0,98	0,96	0,99	0,98
IFI	$\geq 0,95$	$0,90 \leq IFI < 0,95$	0,98	0,96	0,99	0,98
RFI	$\geq 0,95$	$0,90 \leq RFI < 0,95$	0,97	0,93	0,98	0,97

Not: X^2/df : Kikare Serbestlik Derecesi Oranı; RMSEA: Kök Ortalama Kare Yaklaşımı Hatası; SRMR: Standardize Edilmiş Artık Ortalamaların Karekökü; NFI: Normlanmış Uyum İndeksi; NNFI: Normlaştırılmamış Uyum İndeksi; CFI: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi; IFI: Artan Uyum İndeksi; RFI: Göreli Uyum İndeksi.

Kaynak: Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, (2003: 52); Hair vd., (2010: 646-654-698); Kline, (2011: 199-209).

Paternalist liderlik ölçeği maddelerinin standartlaştırılmış faktör yükleri incelendiğinde; faktör yüklerinin 0,60-0,82 arasında değerler aldığı ve bu değerlerin 0,50'den yüksek olduğu görülmektedir (Hair vd., 2010: 686). Ayrıca tüm t değerlerinin de anlamlı olduğu ($t > -/+1,96$) belirlenmiştir (Tablo 13). Bu analiz kapsamında PL 2 ve PL 4 ile PL 7 ve PL 9 arasında analiz önerileri doğrultusunda modifikasyonlar yapılmıştır.

Tablo 13: Paternalist Liderlik Ölçeği Maddelerine İlişkin Standartlaştırılmış Yük, R², t ve SE Değerleri (N=380)

	Maddeler	Standartlaştırılmış Yükler	R ²	t	SE
Paternalist Liderlik	PL-1	0,72	0,52	15,75	0,48
	PL-2	0,77	0,59	17,34	0,41
	PL-3	0,61	0,37	12,80	0,63
	PL-4	0,77	0,59	17,39	0,41
	PL-5	0,62	0,38	13,08	0,62
	PL-6	0,68	0,46	14,71	0,54
	PL-7	0,78	0,61	17,72	0,39
	PL-8	0,71	0,50	15,44	0,50
	PL-9	0,60	0,36	12,40	0,64
	PL-10	0,82	0,67	18,97	0,33

Örtük liderlik ölçeği maddelerinin standartlaştırılmış faktör yüklerine bakıldığında; faktör yüklerinin *Dişilik* boyutunda 0,76-0,89 arasında; *Adanmışlık* boyutunda 0,66-0,94 arasında; *Rekabetçilik* boyutunda 0,83-0,90 arasında; *Zekâ* boyutunda 0,82-0,90; *Otoriterlik* boyutunda 0,68-0,78; *Karizma* boyutunda 0,81-0,88 ve *Çekicilik* boyutunda 0,81-0,89 arasında değerler aldığı ve bu değerlerin 0,50'den yüksek olduğu görülmektedir (Hair vd., 2010: 686). Ayrıca tüm t değerlerinin de anlamlı olduğu ($t > -/+1,96$) saptanmıştır (Tablo 14).

Tablo 14: Örtük Liderlik Ölçeği Maddelerine İlişkin Standartlaştırılmış Yük, R², t ve SE Değerleri (N=380)

	Maddeler	Standartlaştırılmış Yükler	R ²	t	SE	
Örtük Liderlik	Dişlilik	D-1	0,86	0,74	20,70	0,26
		D-2	0,88	0,77	21,58	0,23
		D-3	0,89	0,79	22,05	0,21
		D-4	0,77	0,59	17,55	0,41
		D-5	0,76	0,58	17,02	0,42
		D-6	0,76	0,58	17,30	0,42
	Adanmışlık	A-1	0,66	0,44	14,12	0,56
		A-2	0,69	0,48	15,16	0,52
		A-3	0,90	0,81	22,54	0,19
		A-4	0,87	0,76	21,36	0,24
		A-5	0,94	0,88	23,98	0,12
		A-6	0,72	0,52	16,10	0,48
	Rekabetçilik	R-1	0,88	0,77	21,81	0,23
		R-2	0,90	0,81	22,59	0,19
		R-3	0,87	0,76	21,16	0,24
		R-4	0,89	0,79	22,03	0,21
		R-5	0,86	0,74	20,73	0,26
		R-6	0,83	0,69	19,68	0,31
	Zekâ	Z-1	0,82	0,67	19,23	0,33
		Z-2	0,89	0,79	21,89	0,21
		Z-3	0,87	0,76	21,43	0,24
		Z-4	0,90	0,81	22,61	0,19
		Z-5	0,86	0,74	20,98	0,26
		Z-6	0,90	0,81	22,44	0,19
Otoriterlik	O-1	0,78	0,61	17,35	0,39	
	O-2	0,75	0,56	16,38	0,44	
	O-3	0,72	0,52	15,40	0,48	
	O-4	0,74	0,55	16,09	0,45	
	O-5	0,68	0,46	14,40	0,54	
	O-6	0,73	0,53	15,77	0,47	
Karizma	K-1	0,81	0,66	19,04	0,34	
	K-2	0,82	0,67	19,07	0,33	
	K-3	0,84	0,71	19,95	0,29	
	K-4	0,86	0,74	20,69	0,26	
	K-5	0,88	0,77	21,46	0,23	
	K-6	0,88	0,77	21,62	0,23	
Çekicilik	Ç-1	0,89	0,79	22,03	0,21	
	Ç-2	0,80	0,64	18,58	0,36	
	Ç-3	0,84	0,71	20,07	0,29	
	Ç-4	0,82	0,67	19,15	0,33	
	Ç-5	0,81	0,66	18,85	0,34	
	Ç-6	0,89	0,79	21,77	0,21	

Güç mesafesi ölçeği maddelerinin standartlaştırılmış faktör yüklerine bakıldığında; faktör yüklerinin 0,70-0,82 arasında değerlere sahip olduğu ve bu değerlerin 0,50'den yüksek olduğu anlaşılmaktadır (Hair vd., 2010: 686). Diğer yandan t değerlerinin de istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($t > -/+1,96$) belirlenmiştir (Tablo 15).

Tablo 15: Güç Mesafesi Ölçeği Maddelerine İlişkin Standartlaştırılmış Yük, R^2 , t ve SE Değerleri (N=380)

	Maddeler	Standartlaştırılmış Yükler	R^2	t	SE
Güç Mesafesi	GM-1	0,70	0,49	15,08	0,51
	GM-2	0,76	0,58	16,89	0,42
	GM-3	0,77	0,59	17,12	0,41
	GM-4	0,82	0,67	18,83	0,33
	GM-5	0,82	0,67	18,98	0,33
	GM-6	0,73	0,53	15,90	0,47

LÜE ölçeği maddelerinin standartlaştırılmış faktör yüklerine bakıldığında; faktör yüklerinin 0,70-0,88 arasında değerlere sahip olduğu ve bu değerlerin 0,50'den yüksek olduğu anlaşılmaktadır (Hair vd., 2010: 686). Ayrıca tüm t değerleri de istatistiksel olarak anlamlıdır ($t > -/+1,96$) (Tablo 16). Bu analiz kapsamında LUE 3 ve LUE 6 ile LUE 7 arasında analiz önerileri doğrultusunda modifikasyonlar yapılmıştır.

Tablo 16: Lider Üye Etkileşimi Ölçeği Maddelerine İlişkin Standartlaştırılmış Yük, R^2 , t ve SE Değerleri (N=380)

	Maddeler	Standartlaştırılmış Yükler	R^2	t	SE
Lider Üye Etkileşimi	LÜE-1	0,70	0,49	15,30	0,51
	LÜE-2	0,85	0,72	20,07	0,28
	LÜE-3	0,72	0,52	15,80	0,48
	LÜE-4	0,88	0,77	21,45	0,23
	LÜE-5	0,84	0,71	19,81	0,29
	LÜE-6	0,83	0,69	19,60	0,31
	LÜE-7	0,75	0,56	16,54	0,44

Yapı Geçerliği

Tablo 12 ve 16'dan hareketle yakınsama geçerliği koşulları (Fornell ve Lacker, 1981: 45-46; Hair vd., 2010: 686-688) açısından bakıldığında; ölçek maddelerine ilişkin standartlaştırılmış faktör yüklerinin 0,50'den yüksek olduğu; tüm AVE değerlerinin 0,50'den ve CR değerlerinin de 0,70'den yüksek olduğu, dolayısıyla ölçeklerin yakınsama geçerliği koşullarını sağladığı anlaşılmaktadır.

İraksama geçerliği açısından, Fornell ve Lacker (1981: 45-46) ve Hair vd., (2010:686-688)'nin iraksama geçerliğini sağlamanın koşulları dikkate alınarak Tablo 16 incelendiğinde; AVE değerlerinin kareköklerine (\sqrt{AVE}) ait matrislerin köşegen elemanlarının, matrisin köşegen dışı elemanı olan korelasyon katsayılarından büyük olduğu, dolayısıyla ölçeklerin iraksama geçerliğini sağladığı tespit edilmiştir.

Güvenirlilik

Ölçeklerin güvenirliliğine bakıldığında; tüm faktörlere ait güvenirlilik değerlerinin 0,70'den yüksek olduğu görülmektedir (Hair vd., 2010: 125-687): *Paternalist Liderlik* CR = 0,91, *Dişilik* CR = 0,93, *Adanmışlık* = 0,92, *Rekabetçilik* = 0,95, *Zekâ* CR = 0,95, *Otoriterlik* CR = 0,87, *Karizma* CR = 0,94, *Çekicilik* CR = 0,94, *Güç Mesafesi* = 0,90 ve *Lider-Üye Etkileşimi* CR = 0,92'dir. Bu sonuçlar, ölçeklerin yeterli düzeyde güvenirlilik değerlerine sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Ortak yöntem varyansı, varyansın ölçeklerin ölçmeye çalıştığı yapılardan ziyade ölçme metoduna dayanması durumunu ifade etmektedir (Podsakoff, Mackenzie, Lee ve Podsakoff, 2003: 879). Tüm değişkenlerin tek bir anketle ve benzer bir metodoloji ile ölçüldüğü (ankette spesifik maddelerin bulunması, ölçek tiplerinin ve yanıt biçimlerinin benzer olması gibi), kendi kendine değerlendirme yönteminin kullanıldığı, farklı değişkenlere ilişkin değerlendirmelerin aynı değerlendirici tarafından ve aynı zaman dilimi içerisinde yapıldığı çalışmalarda, ortak yöntem varyansı ortaya çıkabilir (Malhotra, Kim ve Patil, 2006: 1865).

Bu durum, özellikle hem bağımlı hem de bağımsız değişkenlerin algıya dayalı ölçeklerle aynı cevaplayıcılardan elde edildiği durumlarda daha fazla ortaya çıkar (Chang, Witteloostuijin ve Eden, 2010: 178). Bu da değişkenler arasındaki gözlenen ilişkileri, gerçekte var olan durumdan daha fazla artıran ya da azaltan hale etkisi, sosyal beğenirlik ya da maddelerin tümüne evet ya dahayır deme gibi eğilimler nedeniyle (Podsakoff vd., 2003: 879) hem Tip I hem de Tip II şeklinde sistematik ölçme hatalarına sebep olabilir (Chang vd., 2010: 178).

Çalışmada, kendi kendini değerlendirme yönteminin kullanılması, paternalist liderlik, güç mesafesi, örtük liderlik ve lider üye etkileşimi değişkenlerinin aynı ölçekle, aynı zamanda ve aynı kişiler tarafından değerlendirilmesi nedeniyle ortak yöntem varyansı eğilimi olasılığı bulunmaktadır.

Bu eğilimin sözkonusu olup olmadığını belirlemenin en yaygın yöntemlerinden biri, Harman'ın tek faktör testidir (Podsakoff vd., 2003: 889). Bu kapsamda, paternalist liderlik, güç mesafesi, örtük liderlik ve lider-üye etkileşimi ölçmek için kullanılan tüm maddelerin döngüsüz faktör analizine tabi tutulması gerekmektedir.

Bu durumda ortak yöntem varsayından söz edebilmek için de (a) ilk faktörün varyansın önemli bir bölümünü tek başına açıklaması ya da (b) analiz sonucunda tek faktörün çıkması gerekmektedir (Podsakoff vd., 2003: 889). Bu çerçevede, dört değişken ile ilgili toplam 65 ifade döngüsüz faktör analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucun da öz değeri 1'den yüksek toplam 10 faktör tespit edilmiştir.

Birinci faktör toplam varyansın %12,636'sını, ikinci faktör %10,609'unu, üçüncü faktör %5,131'ini, dördüncü faktör %4,242'sini, beşinci faktör %3,030'unu, altıncı faktör %2,825'ini, yedinci faktör %2,265'ini, sekizinci faktör %2,080'ini, dokuzuncu faktör %1,988'ini ve onuncu faktör %1,496'sını açıklamaktadır. Bu sonuçlardan hareketle çalışmada, ortak yöntem varyansı sorununun olmadığı söylenebilir.

4.2. Ortak Yöntem Varyansı Analizi

4.2.1. Normallik Testi

Verilerin dağılımının normal olup olmadığını belirleyebilmek için, basıklık ve çarpıklık değerlerine bakılmıştır. Bu değerlerin -1 ile +1 Aralığında olması, verilerin normal dağıldığının bir göstergesi olarak kabul edilmektedir (George ve Mallery, 2016: 114).

Normallik testinin sonuçları şu şekildedir: Paternalist Liderlik (Çarpıklık:-0,475; Basıklık:-0,445), Dişilik (Çarpıklık:-0,240; Basıklık:-0,914), Adanmışlık (Çarpıklık:-0,177; Basıklık:-0,949), Rekabetçilik (Çarpıklık:0,528; Basıklık:-0,424), Zekâ (Çarpıklık:0,384; Basıklık:-0,710), Otoriterlik (Çarpıklık:-0,424; Basıklık:-0,111), Karizma (Çarpıklık:-0,164; Basıklık:-0,760), Çekicilik (Çarpıklık:0,365; Basıklık:-0,279), Güç Mesafesi (Çarpıklık:-0,307; Basıklık:-0,420) ve LÜE (Çarpıklık:-0,284; Basıklık:-0,496). Bu sonuçlara göre, verilerin normal dağıldığı ve hipotez testleri için parametrik testleri yapmanın uygun olacağı sonucuna ulaşılmıştır.

4.2.2. Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi Sonuçları

Tablo 17'de görüldüğü gibi; istatistiksel olarak paternalist liderlik ile örtük liderliğin rekabetçilik ($r = 0,18, p < 0,01$), otoriterlik ($r = 0,37, p < 0,01$), karizma ($r = 0,28, p < 0,01$) ve çekicilik ($r = 0,22, p < 0,01$) boyutları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca paternalist liderlik ile güç mesafesi ($r = 0,39, p < 0,01$) ve LÜE ($r = 0,65, p < 0,01$) arasında da anlamlı ve pozitif bir ilişki söz konusudur. Güç mesafesi ve örtük liderlik boyutları ele alındığında; güç mesafesi ile sadece otoriterlik ($r = 0,35, p < 0,01$) ve karizma ($r = 0,30, p < 0,01$) boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır.

Güç mesafesi ve LÜE arasında da anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir ($r = 0,49, p < 0,01$). Örtük liderlik boyutları ve LÜE ilişkisi ele alındığında ise, adanmışlık ($r = 0,75, p < 0,01$), rekabetçilik ($r = 0,12, p < 0,05$), otoriterlik ($r = 0,51, p < 0,01$), karizma ($r = 0,21, p < 0,01$) ve çekicilik ($r = 0,49, p < 0,01$) boyutları arasında anlamlı ilişki belirlenmiştir.



Tablo 17: Değişkenlere İlişkin Ortalamalar, Standart Sapma Değerleri, CR, AVE ve Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	Ort.	SS	CR	AVE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Paternalist Liderlik	4,50	1,45	0,91	0,51	0,71									
2. Dişilik	4,19	1,19	0,93	0,68	-0,05	0,82								
3. Adanmışlık	4,14	1,13	0,92	0,65	0,01	0,49**	0,80							
4. Rekabetçilik	3,41	1,05	0,95	0,76	0,18**	-0,14**	-0,20**	0,87						
5. Zekâ	3,58	1,08	0,95	0,76	-0,05	-0,28**	-0,41**	0,49**	0,87					
6. Otoriterlik	3,85	0,81	0,87	0,54	0,37**	0,20**	0,22**	0,08	-0,13	0,73				
7. Karizma	4,02	1,12	0,94	0,72	0,28**	-0,13**	-0,29**	0,41**	0,35**	0,02	0,85			
8. Çekicilik	3,39	1,07	0,94	0,71	0,22**	0,04	-0,06	-0,03	-0,06	0,06	-0,01	0,84		
9. Güç Mesafesi	3,92	1,17	0,90	0,59	0,39**	-0,06	0,03	0,13*	-0,01	0,35**	0,30**	0,11*	0,77	
10. Lider Üye Etkileşimi	4,43	1,36	0,92	0,64	0,65**	-0,01	0,75**	0,12*	-0,06	0,51**	0,21**	0,22**	0,49**	0,80

Not: $N = 380$, * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$, AVE karekök değerleri parantez içinde verilmiştir.

4.3. Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bu çalışma kapsamında, aşağıda ele alınan değişkenler arasındaki ilişkiler analiz edilmektedir:

- 1) Paternalist liderliğin LÜE üzerindeki etkisi.
- 2) Örtük liderlik boyutlarının (dişilik, adanmışlık, rekabetçilik, zekâ, otoriterlik, karizma, çekicilik) LÜE üzerindeki etkisi.
- 3) Güç mesafesinin LÜE üzerindeki etkisi.
- 4) Paternalist liderlik ve örtük liderlik boyutları (dişilik, adanmışlık, rekabetçilik, zekâ, otoriterlik, karizma, çekicilik) etkileşiminin LÜE üzerindeki etkisi.
- 5) Paternalist liderlik ve güç mesafesi etkileşiminin LÜE üzerindeki etkisi.
- 6) Paternalist liderlik, güç mesafesi ve örtük liderlik boyutları (dişilik, adanmışlık, rekabetçilik, zekâ, otoriterlik, karizma, çekicilik) etkileşiminin LÜE üzerindeki etkisi.

Regresyon analizinde, bağımsız değişken, düzenleyici değişken ve etkileşim değişkenleri arasında çoklu doğrusallık (multi collinearity) sorunu oluşabileceği için, bağımsız ve düzenleyici değişkenler merkezlenmiştir (Cohen ve Cohen, 1983: 323; Aiken ve West, 1991: 35).

4.3.1. Bağımsız Değişkenlerin LÜE Üzerindeki Basit Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız değişkenlerin LÜE üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik basit regresyon analizi sonuçları Tablo 18'de görülmektedir.

LÜE üzerinde istatistiksel olarak, paternalist liderliğin pozitif ve anlamlı ($B = 0,651$, $p < 0,01$), dişilik boyutunun anlamsız ($B = -0,039$, $p > 0,05$), adanmışlık boyutunun anlamsız ($B = -0,001$, $p > 0,05$), rekabetçilik boyutunun pozitif ve anlamlı ($B = 0,116$, $p < 0,05$), zeka boyutunun anlamsız ($B = -0,055$, $p > 0,05$), otoriterlik boyutunun pozitif ve anlamlı ($B = 0,511$, $p < 0,01$), karizma boyutunun pozitif ve anlamlı ($B = 0,212$, $p < 0,01$), çekicilik boyutunun pozitif ve anlamlı ($B = 0,221$, $p < 0,01$) ve güç mesafesinin pozitif ve anlamlı ($B = 0,490$, $p < 0,01$) etkisinin olduğu saptanmıştır. Bu sonuçlara göre; LÜE üzerinde paternalist liderliğin etkisine ilişkin Hipotez 1, rekabetçiliğin etkisine ilişkin Hipotez 2c, otoriterliğin etkisine ilişkin

Hipotez 2e, karizmanın etkisine ilişkin Hipotez 2f ve çekiciliğin etkisine ilişkin Hipotez 2g ve güç mesafesinin etkisine ilişkin Hipotez 3 kabul edilmiş; dişiliğın etkisine ilişkin Hipotez 2a, adanmışlığın etkisine ilişkin Hipotez 2b ve zekânın etkisine ilişkin ***Hipotez 2d ise reddedilmiştir.***



Tablo 18: Bağımsız Değişkenlerin LÜE Üzerindeki Basit Regresyon Analizi Sonuçları

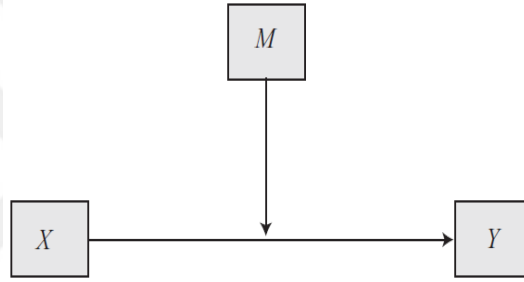
Değişkenler	LÜE								
	<i>B</i>	<i>B</i>	<i>B</i>	<i>B</i>	<i>B</i>	<i>B</i>	<i>B</i>	<i>B</i>	<i>B</i>
Model									
Regresyon Sabiti	1,680	1,041	4,434	3,923	4,676	1,114	3,397	3,484	2,203
1. Paternalist Liderlik	0,651**								
2. Dişilik		-0,0390							
3. Adanmışlık			-0,001						
4. Rekabetçilik				0,116*					
5. Zeka					-0,055				
6. Otoriterlik						0,511**			
7. Karizma							0,212**		
8. Çekicilik								0,221**	
9. Güç Mesafesi									0,490**
<i>F</i>	279,101	0,566	0,000	3,923	1,138	133,820	17,841	19,419	119,302
<i>R</i>	0,652	0,039	0,001	0,116	0,055	0,511	0,212	0,221	0,490
<i>R</i> ²	0,425	0,001	0,000	0,013	0,003	0,261	0,045	0,049	0,240

N = 380, * *p* < 0,05, ** *p* < 0,01, ^aStandartlaştırılmamış Beta Katsayısı kullanılmıştır.

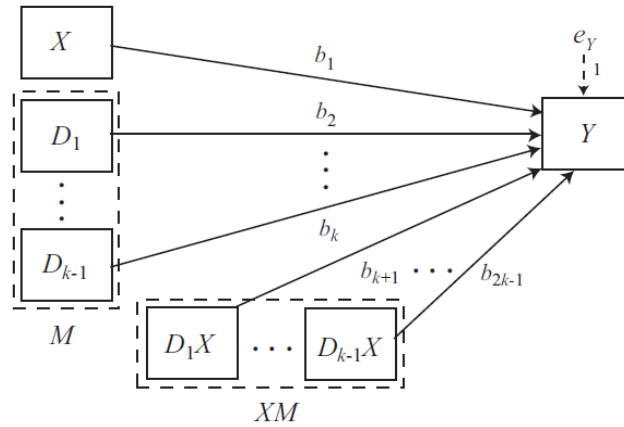
4.3.2. Paternalist Liderlik ile LÜE İlişkisinde Düzenleyici Değişkenlerin Etkisine Belirlemeye Yönelik Model

Paternalist liderlik ve LÜE ilişkisinde, gerek örtük liderlik boyutlarının gerekse güç mesafesinin düzenleyici etkisini belirleyebilmek için, Hayes (2013) tarafından oluşturulan ve en küçük kareler yöntemini kullanan PROCESS makrosundan yararlanılmıştır. Düzenleyici etkiye sahip olduğu düşünülen çeşitli modellerin sınanmasında kullanılabilen makro aracılığıyla yaklaşık 76 farklı modelin sınaması yapılabilmektedir (Hayes, 2013; Hayes, 2017: 77). Bu çalışma kapsamında Hipotez 4 ve 5'in sınanmasında makroda tanımlı Model 1 kullanılmıştır. Model 1'e ilişkin simgesel ve istatistiksel model şekil 7'de görülmektedir.

Simgesel Model



İstatistiksel Model



$$X \text{ in } Y \text{ üzerindeki koşulsal etkisi } Y = b_1 + b_{k+1}D_1 + \dots + b_{2k-1}D_{2k-1}$$

Şekil 7: PROCESS Macro Model 1'e İlişkin Simgesel ve İstatistiksel Model

Kaynak: Hayes, Andrew F. (2013). Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach. New York, NY: The Guilford Press.

4.3.3. Paternalist Liderlik ile LÜE İlişkisinde Örtük Liderlik Boyutlarının Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Paternalist Liderlik ve LÜE ilişkisinde örtük liderlik boyutlarının düzenleyici etkisini belirleyebilmek için, paternalist liderlik (X), örtük liderlik boyutları (M) ile paternalist liderlik ve örtük liderlik boyutlarının çarpılmasıyla hesaplanan etkileşim değişkenin (XxM) bağımsız değişken olduğu LÜE'nin (Y) bağımlı değişken olduğu çoklu regresyon analizleri yapılmıştır.

4.3.3.1. Paternalist Liderlik ile LÜE İlişkisinde Dişilik Boyutunun Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonucu

Paternalist liderlik ile LÜE ilişkisinde dişiliğin düzenleyici etkisini belirlemeye yönelik çoklu regresyon analizi sonucu Tablo 19'da görülmektedir. Yapılan analiz sonuçlarına göre, LÜE üzerinde istatistiksel olarak paternalist liderliğin pozitif ve anlamlı (B = 0,611, p< 0,01), dişiliğin (B = -0,012, p> 0,05) ve paternalist liderlik x dişilik etkileşiminin anlamsız (B = -0,042, p> 0,05) etkisinin olduğu saptanmıştır. Bu sonuçlara göre, paternalist liderlik ve dişilik etkileşiminin LÜE üzerindeki etkisine ilişkin ***Hipotez 4a reddedilmiştir.***

Tablo 19: Paternalist Liderlik ile Lider-Üye Etkileşimi İlişkisinde Dişiliğin Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	LÜE
	B
Model	
Regresyon Sabiti	4,428
1. Paternalist Liderlik	0,611**
2. Dişilik	-0,012
3. Paternalist Liderlik x Dişilik	-0,042
F	93,730
R	0,654
R ²	0,428

N= 380, * p < 0,05, ** p < 0,01, *Standartlaştırılmamış Beta Katsayısı kullanılmıştır.

4.3.3.2. Paternalist Liderlik ile LÜE İlişkisinde Adanmışlık Boyutunun Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonucu

Paternalist liderlik ile LÜE ilişkisinde adanmışlığın düzenleyici etkisini belirlemeye yönelik çoklu regresyon analizi sonucu, Tablo 20’de görülmektedir. Yapılan analiz sonuçlarına göre, LÜE üzerinde istatistiksel olarak paternalist liderliğin pozitif ve anlamlı ($B = 0,611$, $p < 0,01$), adanmışlığın ($B = -0,012$, $p > 0,05$) ve paternalist liderlik x adanmışlık etkileşiminin anlamsız ($B = -0,038$, $p > 0,05$) etkisinin olduğu saptanmıştır. Bu sonuçlara göre, paternalist liderlik ve adanmışlık etkileşiminin LÜE üzerindeki etkisine ilişkin ***Hipotez 4b reddedilmiştir.***

Tablo 20: Paternalist Liderlik ile Lider-Üye Etkileşimi İlişkisinde Adanmışlık Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	LÜE B
Model	
Regresyon Sabiti	4,431
1. Paternalist Liderlik	0,611**
2. Adanmışlık	-0,012
3. Paternalist Liderlik x Adanmışlık	-0,038
F	93,380
R	0,653
R ²	0,428

$N = 380$, * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *Standartlaştırılmamış Beta Katsayısı kullanılmıştır.

4.3.3.3. Paternalist Liderlik ile LÜE İlişkisinde Rekabetçilik Boyutunun Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonucu

Paternalist liderlik ile LÜE ilişkisinde Rekabetçiliğin düzenleyici etkisini belirlemeye yönelik çoklu regresyon analizi sonucu Tablo 21’de görülmektedir.

Yapılan analiz sonuçlarına göre, LÜE üzerinde istatistiksel olarak Paternalist liderliğin pozitif ve anlamlı ($B = 0,611$, $p < 0,01$), Rekabetçiliğin ($B = -0,003$, $p > 0,05$) ve Paternalist Liderlik x Rekabetçilik etkileşiminin anlamsız ($B = -0,038$, $p > 0,05$) etkisinin olduğu saptanmıştır. Yapılan analiz sonuçlarına göre, paternalist liderlik ve rekabetçilik etkileşiminin LÜE üzerindeki etkisine ilişkin ***Hipotez 4c reddedilmiştir.***

Tablo 21: Paternalist Liderlik ile LÜE İlişkisinde Rekabetçilik Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	LÜE B
Model	
Regresyon Sabiti	4,421
1. Paternalist Liderlik	0,611**
2. Rekabetçilik	-0,003
3. Paternalist Liderlik x Rekabetçilik	-0,038
F	93,332
R	0,653
R ²	0,427

N=380, * p < 0,05, ** p < 0,01, *Standartlaştırılmamış Beta Katsayısı kullanılmıştır.

4.3.3.4. Paternalist Liderlik ile LÜE İlişkisinde Zekâ Boyutunun Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonucu

Paternalist liderlik ile LÜE ilişkisinde, zekânın düzenleyici etkisini belirlemeye yönelik çoklu regresyon analizi sonucu Tablo 22’de görülmektedir. Yapılan analiz sonuçlarına göre, LÜE üzerinde istatistiksel olarak paternalist liderliğin pozitif ve anlamlı (B = 0,610, p < 0,01), zekânın (B = -0,028, p > 0,05) ve paternalist Liderlik x zekâ etkileşiminin anlamsız (B = -0,007, p > 0,05) etkisinin olduğu saptanmıştır. Bu sonuçlara göre, paternalist liderlik ve zekâ etkileşiminin LÜE üzerindeki etkisine ilişkin **Hipotez 4d reddedilmiştir.**

Tablo 22: Paternalist Liderlik ile LÜE İlişkisinde Zekâ Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	LÜE B
Model	
Regresyon Sabiti	4,421
1. Paternalist Liderlik	0,610**
2. Zekâ	-0,028
3. Paternalist Liderlik x Zekâ	-0,007
F	92,748
R	0,652
R ²	0,425

N=380, * p < 0,05, ** p < 0,01, *Standartlaştırılmamış Beta Katsayısı kullanılmıştır.

4.3.3.5. Paternalist Liderlik ile LÜE İlişkisinde Otoriterlik Boyutunun Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonucu

Paternalist liderlik ile LÜE ilişkisinde otoriterliğin düzenleyici etkisini belirlemeye yönelik çoklu regresyon analizi sonucu Tablo 23’de görülmektedir. Yapılan analiz sonuçlarına göre, LÜE üzerinde istatistiksel olarak paternalist liderliğin pozitif ve anlamlı ($B = 0,499$, $p < 0,01$), otoriterliğin pozitif ve anlamlı ($B = 0,528$, $p < 0,01$), paternalist liderlik x otoriterlik etkileşiminin anlamsız ($B = -0,022$, $p > 0,05$) etkisinin olduğu saptanmıştır. Yapılan analiz sonuçlarına göre, paternalist liderlik ve otoriterlik etkileşiminin LÜE üzerindeki etkisine ilişkin **Hipotez 4e reddedilmiştir.**

Tablo 23: Paternalist Liderlik ile LÜE İlişkisinde Otoriterlik Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	LÜE
	B
Model	
Regresyon Sabiti	4,440
1. Paternalist Liderlik	0,499**
2. Otoriterlik	0,528**
3. Paternalist Liderlik x Otoriterlik	-0,022
F	130,070
R	0,714
R ²	0,509

$N = 380$, * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *Standartlaştırılmamış Beta Katsayısı kullanılmıştır.

4.3.3.6. Paternalist Liderlik ile LÜE İlişkisinde Karizma Boyutunun Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonucu

Paternalist liderlik ile LÜE ilişkisinde karizmanın düzenleyici etkisini belirlemeye yönelik çoklu regresyon analizi sonucu Tablo 24’de görülmektedir. Yapılan analiz sonuçlarına göre, LÜE üzerinde istatistiksel olarak paternalist liderliğin pozitif ve anlamlı ($B = 0,606$, $p < 0,01$), karizmanın ($B = 0,031$, $p > 0,05$) ve paternalist liderlik x karizma etkileşiminin anlamsız ($B = -0,022$, $p > 0,05$) etkisinin olduğu saptanmıştır. Bu sonuçlara göre, paternalist liderlik ve karizma etkileşiminin LÜE üzerindeki etkisine ilişkin **Hipotez 4f reddedilmiştir.**

Tablo 24: Paternalist Liderlik ile LÜE İlişkisinde Karizmanın Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	LÜE B
Model	
Regresyon Sabiti	4,441
1. Paternalist Liderlik	0,606**
2. Karizma	0,031
3. Paternalist Liderlik x Karizma	-0,022
F	93,081
R	0,653
R ²	0,426

N=380, * p < 0,05, ** p < 0,01, *Standartlaştırılmamış Beta Katsayısı kullanılmıştır.

4.3.3.7. Paternalist Liderlik ile LÜE İlişkisinde Çekicilik Boyutunun Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonucu

Paternalist liderlik ile LÜE ilişkisinde çekiciliğin düzenleyici etkisini belirlemeye yönelik çoklu regresyon analizi sonucu Tablo 25’de görülmektedir. Yapılan analiz sonuçlarına göre, LÜE üzerinde istatistiksel olarak paternalist liderliğin pozitif ve anlamlı ($B = 0,593$, $p < 0,01$), çekiciliğin ($B = 0,102$, $p < 0,05$) ve paternalist liderlik x çekicilik etkileşiminin anlamsız ($B = -0,005$, $p > 0,05$) etkisinin olduğu saptanmıştır. Yapılan analiz sonuçlarına göre, paternalist liderlik ve çekicilik etkileşiminin LÜE üzerindeki etkisine ilişkin **Hipotez 4g reddedilmiştir.**

Tablo 25: Paternalist Liderlik ile LÜE İlişkisinde Çekiciliğin Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	LÜE B
Model	
Regresyon Sabiti	4,433
1. Paternalist Liderlik	0,593**
2. Çekicilik	0,102*
3. Paternalist Liderlik x Çekicilik	-0,005
F	94,934
R	0,657
R ²	0,431

N=380, * p < 0,05, ** p < 0,01, *Standartlaştırılmamış Beta Katsayısı kullanılmıştır.

4.3.3.8. Paternalist Liderlik ile LÜE İlişkisinde Güç Mesafesinin Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Paternalist liderlik ile LÜE ilişkisinde güç mesafesinin düzenleyici etkisini belirlemeye yönelik çoklu regresyon analizi sonucu Tablo 26’da görülmektedir. Yapılan analiz sonuçlarına göre, LÜE üzerinde istatistiksel olarak paternalist liderliğin pozitif ve anlamlı ($B = 0,515$, $p < 0,01$), güç mesafesinin pozitif ve anlamlı ($B = 0,326$, $p < 0,01$) ve paternalist liderlik x güç mesafesi etkileşiminin pozitif ve anlamlı ($B = 0,081$, $p < 0,01$) etkisinin olduğu saptanmıştır.

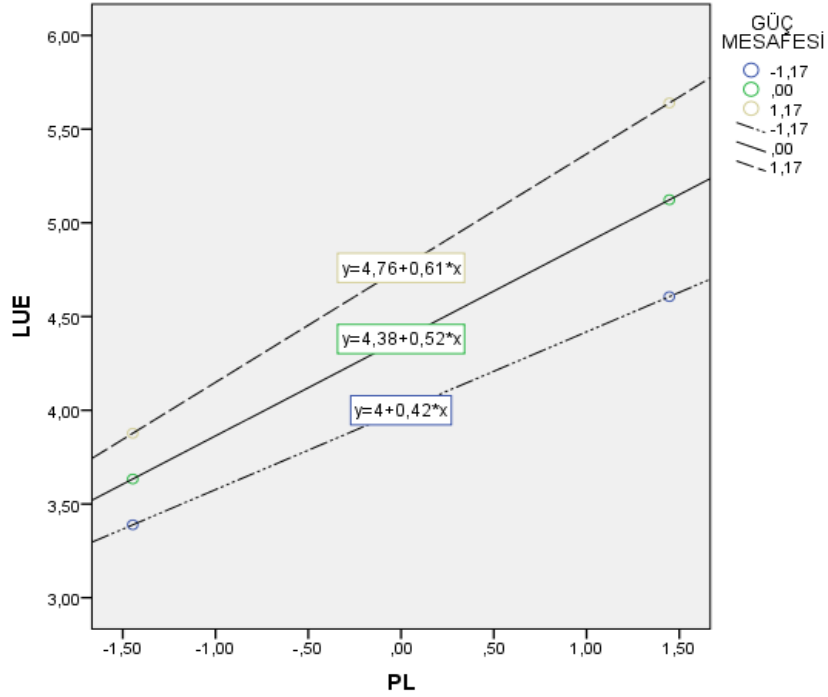
Grafik 1 ve Tablo 27’deki basit eğim analizi sonuçlarına bakıldığında paternalist liderlik ve LÜE ilişkisinin en güçlü olduğu grup, güç mesafesinin yüksek olduğu gruptur ($B = 0,61$, $p < 0,01$). Bu sonuçlara göre, paternalist liderlik ve güç mesafesi etkileşiminin LÜE üzerindeki etkisine ilişkin **Hipotez 5 kabul edilmiştir.**

Tablo 26: Paternalist Liderlik ile LÜE İlişkisinde Güç Mesafesinin Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	LÜE B
Model	
Regresyon Sabiti	4,378
1. Paternalist Liderlik	0,515**
2. Güç Mesafesi	0,326**
3. Paternalist Liderlik x Güç Mesafesi	0,081**
F	126,513
R	0,709
R ²	0,502

N= 380, * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *Standartlaştırılmamış Beta Katsayısı kullanılmıştır.

Grafik 1: LÜE Üzerinde Paternalist Liderlik ve Güç Mesafesi Etkileşiminin Eğim Grafiği



Tablo 27: Paternalist Liderlik ile LÜE İlişkisinde Güç Mesafesinin Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Basit Eğim Analizi Sonuçları

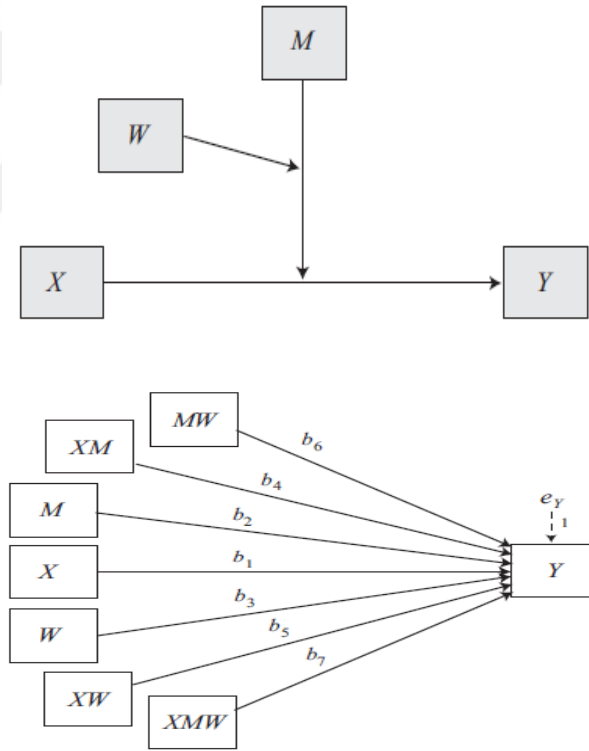
Güç Mesafesi (SS)	B ^a	SE	t	p
-1,1678	0,4209	0,0474	8,8876	0,001
0,0000	0,5151	0,0371	13,8989	0,001
1,1678	0,6093	0,0499	12,2125	0,001

N= 380, ^aStandartlaştırılmamış Beta Katsayısı kullanılmıştır.

4.3.3.9. Paternalist Liderlik ile LÜE İlişkisinde Örtük Liderlik Boyutlarının ve Güç Mesafesinin Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Paternalist liderlik ile LÜE ilişkisinde örtük liderlik boyutlarının ve güç mesafesinin bir arada düzenleyici etkisini belirlemeye yönelik olarak bir bağımlı ve yedi bağımsız değişkenden oluşan bir model oluşturulmuştur. Bu modeller her bir örtük liderlik boyutu için tekrarlanmıştır.

Oluşturulan modellerde yedi bağımsız değişkenin, LÜE (Y) üzerindeki etkisi incelenmektedir. Bu 7 değişken sırasıyla (1) Paternalist Liderlik (X), (2) Örtük Liderlik Boyutu (Dişilik, Adanmışlık, Rekabetçilik, Zekâ, Otoriterlik, Karizma, Çekicilik) (M), (3) Paternalist Liderlik x Örtük Liderlik Boyutları etkileşimi ($X \times M_{I...}$), (4) Güç Mesafesi (W), (5) Paternalist Liderlik x Güç Mesafesi etkileşimi ($X \times W$), (6) Örtük Liderlik Boyutları x Güç Mesafesi etkileşimi ($M \times W_{I...}$), (7) Paternalist Liderlik x Örtük Liderlik Boyutları x Güç Mesafesi etkileşimi ($X \times M \times W_{I...}$). Paternalist Liderlik, Örtük Liderlik ve Güç Mesafesi etkileşiminin anlamlı olduğu modeller için ayrıca basit eğim analizleri yapılmış ve ortaya çıkan ilişkiler de grafiksel ve tablo olarak gösterilmiştir. Basit eğim analizi ve ilişkilerin grafiksel gösteriminde Hayes (2013) tarafından oluşturulan ve en küçük kareler yöntemini kullanan PROCESS makrosundan yararlanılmıştır. Bu analizler için makroda tanımlı Model kullanılmıştır. Modele ilişkin simgesel ve istatistiksel bilgiler Şekil 8’de görülmektedir.



$$X' \text{ in } Y \text{ üzerindeki koşulsal doğrudan etkisi } Y = b_1 + b_4M + b_5W + b_7MW$$

Şekil 8: PROCESS Macro Modele İlişkin Simgesel ve İstatistiksel Model

Kaynak: Hayes, Andrew F. (2013). Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach. New York, NY: The Guilford Press.

4.3.3.9.1. Paternalist Liderlik ile LÜE İlişkisinde Örtük Liderlik Boyutlarından Dişilik Boyutunun ve Güç Mesafesinin Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.

Paternalist liderlik ile LÜE ilişkisinde örtük liderlik boyutlarından dişilik boyutunun ve güç mesafesinin düzenleyici etkisini belirlemeye yönelik hiyerarşik regresyon analizi sonuçları Tablo 28’de görülmektedir.

Yapılan analiz sonuçlarına göre, LÜE üzerinde istatistiksel olarak paternalist liderliğin pozitif ve anlamlı ($B = 0,517, p < 0,01$), dişiliğin anlamsız ($B = 0,006, p > 0,05$), paternalist liderlik x dişilik etkileşiminin negatif ve anlamlı ($B = -0,071, p < 0,05$), güç mesafesinin pozitif ve anlamlı ($B = 0,322, p < 0,01$), paternalist liderlik x güç mesafesi etkileşiminin pozitif ve anlamlı ($B = 0,083, p < 0,01$), dişilik x güç mesafesi etkileşiminin pozitif ve anlamlı ($B = 0,101, p < 0,05$) ve paternalist liderlik x dişilik x güç mesafesi etkileşiminin anlamsız ($B = 0,001, p > 0,05$) etkisinin olduğu saptanmıştır. Bu sonuçlara göre **Hipotez 6a reddedilmiştir.**

Tablo 28: Paternalist Liderlik ile LÜE İlişkisinde Güç Mesafesi ve Örtük Liderlik Boyutlarından Dişilik Boyutunun Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	LÜE B
Model	
Regresyon Sabiti	4,378
1. Paternalist Liderlik	0,517**
2. Dişilik	0,006
3. Paternalist Liderlik x Dişilik	-0,071*
4. Güç Mesafesi	0,322**
5. Paternalist Liderlik x Güç Mesafesi	0,083**
6. Dişilik x Güç Mesafesi	0,101*
7. Paternalist Liderlik x Dişilik x Güç Mesafesi	0,001
F	56,051
R	0,717
R ²	0,513

N= 380, * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *Standartlaştırılmamış Beta Katsayısı kullanılmıştır.

4.3.3.9.2. Paternalist Liderlik ile LÜE İlişkisinde Örtük Liderlik Boyutlarından Adanmışlık Boyutunun ve Güç Mesafesinin Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Paternalist liderlik ile LÜE ilişkisinde örtük liderlik boyutlarından adanmışlık boyutunun ve güç mesafesinin düzenleyici etkisini belirlemeye yönelik hiyerarşik regresyon analizi sonuçları Tablo 29’de görülmektedir.

Yapılan analiz sonuçlarına göre, LÜE üzerinde istatistiksel olarak paternalist liderliğin pozitif ve anlamlı ($B = 0,514, p < 0,01$), adanmışlığın anlamsız ($B = -0,020, p > 0,05$), paternalist liderlik x adanmışlık etkileşiminin negatif ve anlamlı ($B = -0,065, p < 0,05$), güç mesafesinin pozitif ve anlamlı ($B = 0,327, p < 0,01$), paternalist liderlik x güç mesafesi etkileşiminin pozitif ve anlamlı ($B = 0,089, p < 0,01$), adanmışlık x güç mesafesi etkileşiminin anlamsız ($B = 0,072, p > 0,05$) ve paternalist liderlik x adanmışlık x güç mesafesi etkileşiminin anlamsız ($B = 0,004, p > 0,05$) etkisinin olduğu saptanmıştır. Bu sonuçlara göre **Hipotez 6b reddedilmiştir.**

Tablo 29: Paternalist Liderlik ile LÜE İlişkisinde Güç Mesafesi ve Örtük Liderlik Boyutlarından Adanmışlık Boyutunun Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	LÜE B
Model	
Regresyon Sabiti	4,371
1. Paternalist Liderlik	0,514**
2. Adanmışlık	-0,020
3. Paternalist Liderlik x Adanmışlık	-0,065*
4. Güç Mesafesi	0,327**
5. Paternalist Liderlik x Güç Mesafesi	0,089**
6. Adanmışlık x Güç Mesafesi	0,072
7. Paternalist Liderlik x Adanmışlık x Güç Mesafesi	0,004
F	55,294
R	0,714
R ²	0,510

N= 380, * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *Standartlaştırılmamış Beta Katsayısı kullanılmıştır.

4.3.3.9.3. Paternalist Liderlik ile LÜE Örtük Liderlik Boyutlarından Rekabetçilik Boyutunun ve Güç Mesafesinin Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Paternalist liderlik ile LÜE ilişkisinde; örtük liderlik boyutlarından rekabetçilik boyutunun ve güç mesafesinin düzenleyici etkisini belirlemeye yönelik hiyerarşik regresyon analizi sonuçları Tablo 30'da görülmektedir.

Yapılan analiz sonuçlarına göre, LÜE üzerinde istatistiksel olarak paternalist liderliğin pozitif ve anlamlı ($B = 0,522, p < 0,01$), rekabetçiliğin anlamsız ($B = -0,040, p > 0,05$), paternalist liderlik x rekabetçilik etkileşiminin anlamsız ($B = 0,001, p > 0,05$), güç mesafesinin pozitif ve anlamlı ($B = 0,330, p < 0,01$), paternalist liderlik x güç mesafesi etkileşiminin pozitif ve anlamlı ($B = 0,088, p < 0,01$), rekabetçilik x güç mesafesi etkileşiminin anlamsız ($B = -0,023, p > 0,05$) ve paternalist liderlik x rekabetçilik x güç mesafesi etkileşiminin anlamsız ($B = 0,001, p > 0,05$) etkisinin olduğu saptanmıştır. Bu sonuçlara göre **Hipotez 6c reddedilmiştir.**

Tablo 30: Paternalist Liderlik ile LÜE İlişkisinde Güç Mesafesi ve Örtük Liderlik Boyutlarından Rekabetçilik Boyutunun Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	LÜE B
Model	
Regresyon Sabiti	4,377
1. Paternalist Liderlik	0,522**
2. Rekabetçilik	-0,040
3. Paternalist Liderlik x Rekabetçilik	0,001
4. Güç Mesafesi	0,330**
5. Paternalist Liderlik x Güç Mesafesi	0,088**
6. Rekabetçilik x Güç Mesafesi	-0,023
7. Paternalist Liderlik x Rekabetçilik x Güç Mesafesi	0,001
F	53,948
R	0,701
R ²	0,504

$N = 380$, * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, ^aStandartlaştırılmamış Beta Katsayısı kullanılmıştır.

4.3.3.9.4. Paternalist Liderlik ile LÜE İlişkisinde Örtük Liderlik Boyutlarından Zekâ Boyutunun ve Güç Mesafesinin Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Paternalist liderlik ile LÜE ilişkisinde örtük liderlik boyutlarından zekâ boyutunun ve güç mesafesinin düzenleyici etkisini belirlemeye yönelik hiyerarşik regresyon analizi sonuçları Tablo 31'de görülmektedir. Yapılan analiz sonuçlarına

göre, LÜE üzerinde istatistiksel olarak paternalist liderliğin pozitif ve anlamlı ($B = 0,504, p < 0,01$), zekânın anlamsız ($B = -0,089, p > 0,05$), paternalist Liderlik x zekâ etkileşiminin anlamsız ($B = 0,034, p > 0,05$), güç mesafesinin pozitif ve anlamlı ($B = 0,334, p < 0,01$), paternalist liderlik x güç mesafesi etkileşiminin pozitif ve anlamlı ($B = 0,075, p < 0,01$), zekâ x güç mesafesi etkileşiminin anlamsız ($B = -0,080, p > 0,05$) ve paternalist liderlik x zekâ x güç mesafesi etkileşiminin pozitif ve anlamlı ($B = 0,069, p < 0,01$) etkisinin olduğu saptanmıştır.

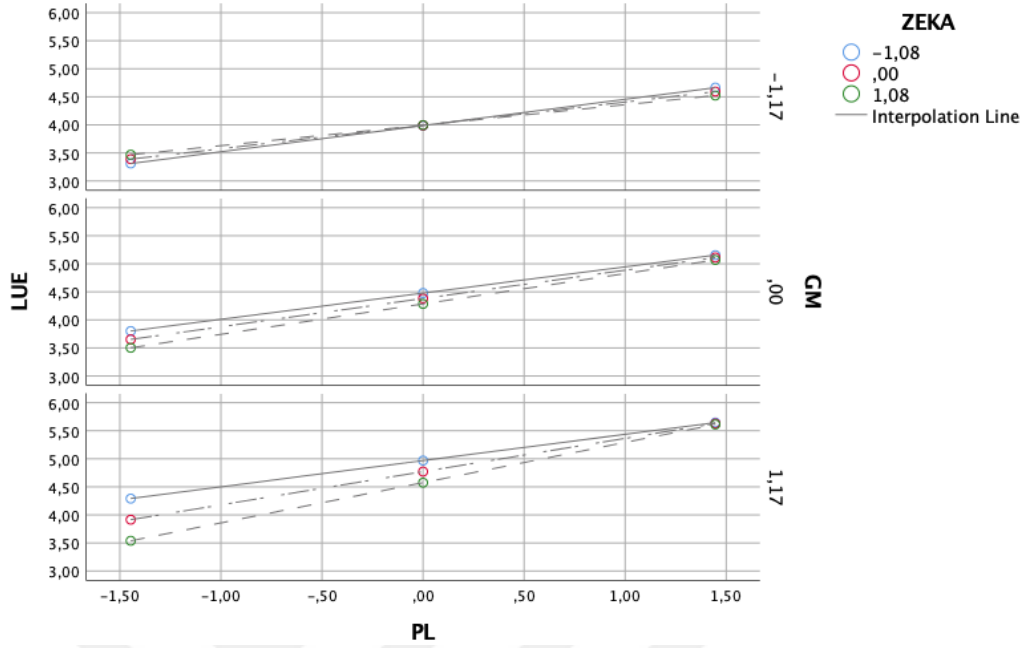
Grafik 2’de ilişkilerin grafiksel gösterimi ile Tablo 32’de basit eğim analizi sonuçları görülmektedir. Tablodan görüldüğü gibi paternalist liderlik ile LÜE arasındaki etkileşimin anlamlı olarak en yüksek olduğu grup, örtük liderlik boyutunda zekânın ve güç mesafesinin yüksek olduğu gruptur ($B = 0,7170, p < 0,01$). Bu sonuçlara göre **Hipotez 6d kabul edilmiştir.**

Tablo 31: Paternalist Liderlik ile LÜE İlişkisinde Güç Mesafesi ve Örtük Liderlik Boyutlarından Zekâ Boyutunun Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	LÜE B
Model	
Regresyon Sabiti	4,382
1. Paternalist Liderlik	0,504**
3. Zekâ	-0,089
5. Paternalist Liderlik x Zekâ	0,034
2. Güç Mesafesi	0,334**
4. Paternalist Liderlik x Güç Mesafesi	0,075**
6. Zekâ x Güç Mesafesi	-0,080
7. Paternalist Liderlik x Güç Mesafesi x Zekâ	0,069**
F	57,029
R	0,720
R ²	0,518

N= 380, * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *Standartlaştırılmamış Beta Katsayısı kullanılmıştır.

Grafik 2: LÜE Üzerinde Paternalist Liderlik, Güç Mesafesi ve Zekâ Etkileşiminin Eğim Grafiği



Tablo 32: Paternalist Liderlik ile LÜE İlişkisinde Güç Mesafesi ve Örtük Liderlik Boyutlarından Zekâ Boyutunun Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Basit Eğim Analizi Sonuçları.

Zekâ (SS)	Güç Mesafesi (SS)	B	SE	t	p
-1,0842	-1,1678	0,4675	0,0649	7,2058	0,001
-1,0842	0,0000	0,4678	0,0546	8,5647	0,001
-1,0842	1,1678	0,4681	0,0765	6,1151	0,001
0,0000	-1,1678	0,4163	0,0469	8,8698	0,001
0,0000	0,0000	0,5044	0,0369	13,6632	0,001
0,0000	1,1678	0,5925	0,0498	11,8964	0,001
1,0842	-1,1678	0,3651	0,0652	5,6026	0,001
1,0842	0,0000	0,5410	0,0504	10,7275	0,001
1,0842	1,1678	0,7170	0,0674	10,6300	0,001

N = 380, * Standartlaştırılmamış Beta Katsayısı kullanılmıştır.

4.3.3.9.5. Paternalist Liderlik ile LÜE İlişkisinde Örtük Liderlik Boyutlarından Otoriterlik Boyutunun ve Güç Mesafesinin Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Paternalist liderlik ile LÜE ilişkisinde örtük liderlik boyutlarından otoriterlik boyutunun ve güç mesafesinin düzenleyici etkisini belirlemeye yönelik hiyerarşik regresyon analizi sonuçları Tablo 33'de görülmektedir.

Yapılan analiz sonuçlarına göre, LÜE üzerinde istatistiksel olarak paternalist liderliğin pozitif ve anlamlı ($B = 0,449, p < 0,01$), otoriterliğin pozitif ve anlamlı ($B = 0,463, p < 0,01$), paternalist liderlik x otoriterlik etkileşiminin negatif ve anlamlı ($B = -0,117, p < 0,01$), güç mesafesinin pozitif ve anlamlı ($B = 0,318, p < 0,01$), paternalist liderlik x güç mesafesi etkileşiminin anlamsız ($B = 0,046, p > 0,05$), otoriterlik ve güç mesafesi etkileşiminin pozitif ve anlamlı ($B = 0,165, p < 0,01$) ve paternalist liderlik x otoriterlik x güç mesafesi etkileşiminin negatif ve anlamlı ($B = -0,099, p < 0,01$) etkisinin olduğu saptanmıştır. Grafik 3’de ilişkilerin grafiksel gösterimi ile Tablo 34’de basit eğim analizi sonuçları görülmektedir.

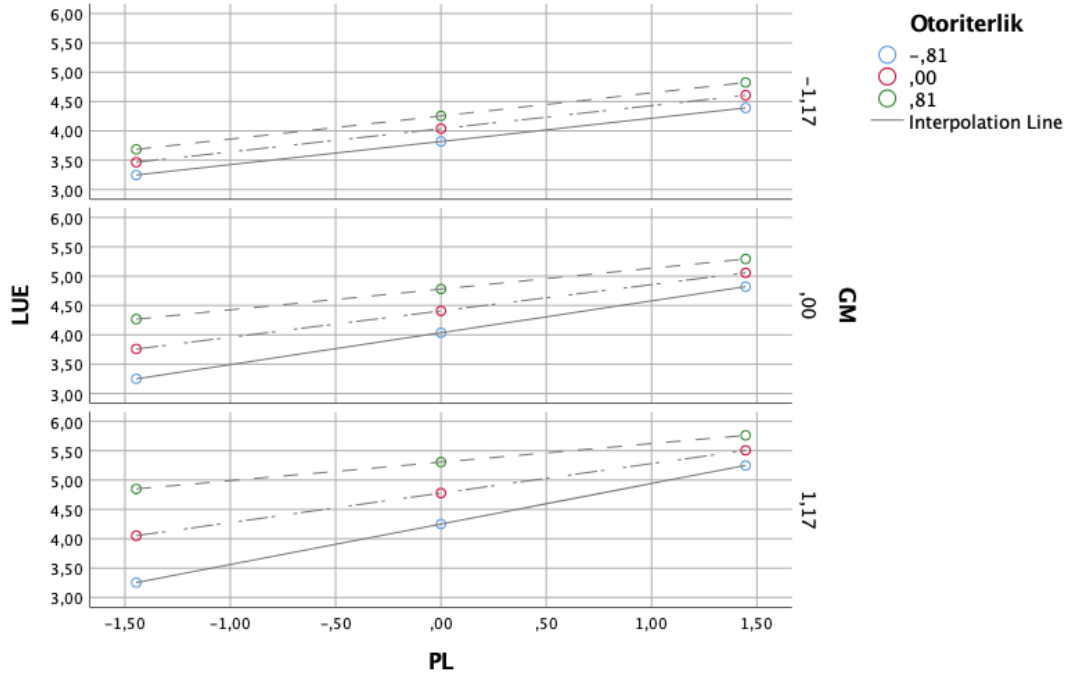
Tablodan görüldüğü gibi, paternalist liderlik ile LÜE etkileşiminin anlamlı olarak en yüksek olduğu grup, örtük liderlik boyutunda otoriterliğin düşük ve güç mesafesinin yüksek olduğu gruptur ($B = 0,6903, p < 0,01$). Bu sonuçlara göre **Hipotez 6e kabul edilmiştir.**

Tablo 33: Paternalist Liderlik ile LÜE İlişkisinde Güç Mesafesi ve Örtük Liderlik Boyutlarından Otoriterlik Boyutunun Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	LÜE B
Model	
Regresyon Sabiti	4,408
1. Paternalist Liderlik	0,449**
2. Otoriterlik	0,463**
3. Paternalist Liderlik x Otoriterlik	-0,117**
4. Güç Mesafesi	0,318**
5. Paternalist Liderlik x Güç Mesafesi	0,046
6. Güç Mesafesi x Otoriterlik	0,165**
7. Paternalist Liderlik x Güç Mesafesi x Otoriterlik	-0,099**
F	72,128
R	0,759
R ²	0,576

N = 380, * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *Standartlaştırılmamış Beta Katsayısı kullanılmıştır.

Grafik 3: LÜE Üzerinde Paternalist Liderlik, Güç Mesafesi ve Otoriterlik Etkileşiminin Eğim Grafiği



Tablo 34: Paternalist Liderlik ile LÜE İlişkisinde Güç Mesafesi ve Örtük Liderlik Boyutlarından Otoriterlik Boyutunun Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Basit Eğim Analizi Sonuçları

Otoriterlik (SS)	Güç Mesafesi (SS)	B	SE	t	p
-0,8052	-1,1678	0,3952	0,0512	7,7267	0,001
-0,8052	0,0000	0,5428	0,0464	11,6927	0,001
-0,8052	1,1678	0,6903	0,0705	9,7879	0,001
0,0000	-1,1678	0,3945	0,0501	7,8773	0,001
0,0000	0,0000	0,4487	0,0378	11,8618	0,001
0,0000	1,1678	0,5029	0,0512	9,8264	0,001
0,8052	-1,1678	0,3938	0,0814	4,8371	0,001
0,8052	0,0000	0,3546	0,0555	6,3900	0,001
0,8052	1,1678	0,3155	0,0668	4,7191	0,001

N = 380, ^a Standartlaştırılmamış Beta Katsayısı kullanılmıştır.

4.3.3.9.6. Paternalist Liderlik ile LÜE İlişkisinde Örtük Liderlik Boyutlarından Karizma Boyutunun ve Güç Mesafesinin Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Paternalist liderlik ile LÜE ilişkisinde örtük liderlik boyutlarından karizma boyutunun ve güç mesafesinin düzenleyici etkisini belirlemeye yönelik hiyerarşik regresyon analizi sonuçları Tablo 35'de görülmektedir. Yapılan analiz sonuçlarına göre, LÜE üzerinde istatistiksel olarak paternalist liderliğin pozitif ve anlamlı ($B =$

0,530, $p < 0,01$), karizmanın anlamsız ($B = -0,086$, $p > 0,01$), paternalist liderlik x karizma etkileşiminin negatif ve anlamlı ($B = -0,070$, $p < 0,05$), güç mesafesinin pozitif ve anlamlı ($B = 0,343$, $p < 0,01$), paternalist liderlik x güç mesafesi etkileşiminin pozitif ve anlamlı ($B = 0,101$, $p < 0,01$), karizma x güç mesafesi etkileşiminin anlamsız ($B = -0,004$, $p > 0,05$) ve paternalist liderlik x karizma x güç mesafesi etkileşiminin anlamsız ($B = 0,016$, $p > 0,05$) etkisinin olduğu saptanmıştır. Bu sonuçlara göre **Hipotez 6f reddedilmiştir.**

Tablo 35: Paternalist Liderlik ile LÜE İlişkisinde Güç Mesafesi ve Örtük Liderlik Boyutlarından Karizma Boyutunun Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	LÜE B
Model	
Regresyon Sabiti	4,396
1. Paternalist Liderlik	0,530**
2. Karizma	-0,086
3. Paternalist Liderlik x Karizma	-0,070*
4. Güç Mesafesi	0,343**
5. Paternalist Liderlik x Güç Mesafesi	0,101**
6. Güç Mesafesi x Karizma	-0,004
7. Paternalist Liderlik x Güç Mesafesi x Karizma	0,016
F	55,710
R	0,715
R ²	0,512

$N = 380$, * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *Standartlaştırılmamış Beta Katsayısı kullanılmıştır.

4.3.3.9.7. Paternalist Liderlik ile LÜE İlişkisinde Örtük Liderlik Boyutlarından Çekicilik Boyutunun ve Güç Mesafesinin Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Paternalist liderlik ile LÜE ilişkisinde, örtük liderlik boyutlarından çekicilik boyutunun ve güç mesafesinin düzenleyici etkisini belirlemeye yönelik hiyerarşik regresyon analizi sonuçları Tablo 36'da görülmektedir. Yapılan analiz sonuçlarına göre, LÜE üzerinde istatistiksel olarak paternalist liderliğin pozitif ve anlamlı ($B = 0,490$, $p < 0,01$), çekiciliğin pozitif ve anlamlı ($B = 0,114$, $p < 0,05$), paternalist liderlik x çekicilik etkileşiminin anlamsız ($B = -0,021$, $p > 0,05$), güç mesafesinin pozitif ve anlamlı ($B = 0,342$, $p < 0,01$), paternalist liderlik x güç mesafesi etkileşiminin pozitif ve anlamlı ($B = 0,072$, $p < 0,05$), çekicilik x güç mesafesi etkileşiminin anlamsız ($B = -0,028$, $p > 0,05$) ve paternalist liderlik x çekicilik x güç mesafesi etkileşiminin

anlamsız ($B = -0,037$, $p > 0,05$) etkisinin olduğu saptanmıştır. Bu sonuçlara göre **Hipotez 6g reddedilmiştir.**

Tablo 36: Paternalist Liderlik ile LÜE İlişkisinde Güç Mesafesi ve Örtük Liderlik Boyutlarından Çekicilik Boyutunun Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	LÜE B
Model	
Regresyon Sabiti	4,393
1. Paternalist Liderlik	0,490**
2. Çekicilik	0,114*
3. Paternalist Liderlik x Çekicilik	-0,021
4. Güç Mesafesi	0,342**
5. Paternalist Liderlik x Güç Mesafesi	0,072*
6. Güç Mesafesi x Çekicilik	-0,028
7. Paternalist Liderlik x Güç Mesafesi x Çekicilik	-0,037
F	55,758
R	0,716
R ²	0,512

N= 380, * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *Standartlaştırılmamış Beta Katsayısı kullanılmıştır.

Hipotezler bir arada değerlendirildiğinde, Hipotez 1, 3 ve 5 Kabul, Hipotez 2, 4 ve 6 Kısmen Kabul edilmiştir (Tablo 37).

Tablo 37: Hipotezler ve Hipotezlerin Kabul/Ret Özeti

HİPOTEZLER	KABUL/RET
Hipotez 1: Paternalist liderliğin lider-üye etkileşimi üzerinde etkisi.	Kabul
Hipotez 2: Örtük liderlik boyutlarının (dişilik, adanmışlık, rekabetçilik, zekâ, otoriterlik, karizma, çekicilik) lider-üye etkileşimi (LÜE) üzerinde etkisi.	Kısmen Kabul
Hipotez 2a: Dişilik boyutunun lider-üye etkileşimi (LÜE) üzerinde etkisi.	Ret
Hipotez 2b: Adanmışlık boyutunun lider-üye etkileşimi (LÜE) üzerinde etkisi.	Ret
Hipotez 2c: Rekabetçilik boyutunun lider-üye etkileşimi (LÜE) üzerinde etkisi.	Kabul
Hipotez 2d: Zekâ boyutunun lider-üye etkileşimi (LÜE) etkisi.	Ret
Hipotez 2e: Otoriterlik boyutunun lider-üye etkileşimi (LÜE) etkisi.	Ret
Hipotez 2f: Karizma boyutunun lider-üye etkileşimi üzerinde (LÜE) etkisi.	Kabul
Hipotez 2g: Çekicilik boyutunun lider-üye etkileşimi (LÜE) üzerinde etkisi.	Kabul
Hipotez 3: Güç mesafesinin lider-üye etkileşimi (LÜE) etkisi.	Kabul
Hipotez 4: Paternalist liderlik ve örtük liderlik boyutları (dişilik, adanmışlık, rekabetçilik, zekâ, otoriterlik, karizma, çekicilik) etkileşiminin lider-üye etkileşimi (LÜE) üzerinde etkisi.	Kısmen Kabul
Hipotez 4a: Paternalist liderlik ve dişilik boyutu etkileşiminin lider-üye etkileşimi (LÜE) üzerinde etkisi.	Ret
Hipotez 4b: Paternalist liderlik ve adanmışlık boyutu etkileşiminin lider-üye etkileşimi (LÜE) üzerinde etkisi.	Ret
Hipotez 4c: Paternalist liderlik ve rekabetçilik boyutu etkileşiminin lider-üye etkileşimi (LÜE) üzerinde etkisi.	Ret
Hipotez 4d: Paternalist liderlik ve Zekâ boyutu etkileşiminin lider-üye etkileşimi (LÜE) üzerinde etkisi.	Ret
Hipotez 4e: Paternalist liderlik ve otoriterlik boyutu etkileşiminin lider-üye etkileşimi(LÜE) üzerinde etkisi.	Ret
Hipotez 4f: Paternalist liderlik ve karizma boyutu etkileşiminin lider-üye etkileşimi (LÜE) üzerinde etkisi.	Ret
Hipotez 4g: Paternalist liderlik ve çekicilik boyutu etkileşiminin lider-üye etkileşimi (LÜE) üzerinde etkisi.	Ret
Hipotez 5: Paternalist liderlik ve güç mesafesi etkileşiminin lider-üye etkileşimi (LÜE) üzerinde etkisi.	Kabul
Hipotez 6: Paternalist liderlik, güç mesafesi ve örtük liderlik boyutları (dişilik, adanmışlık, rekabetçilik, zekâ, otoriterlik, karizma, çekicilik) etkileşiminin lider-üye etkileşimi (LÜE) üzerinde etkisi.	Kısmen Kabul
Hipotez 6a: Paternalist liderlik, güç mesafesi ve dişilik boyutu etkileşiminin lider-üye etkileşimi(LÜE) üzerinde etkisi.	Ret
Hipotez 6b: Paternalist liderlik, güç mesafesi ve adanmışlık boyutu etkileşiminin lider-üye etkileşim i(LÜE) üzerinde etkisi.	Ret
Hipotez 6c: Paternalist liderlik, güç mesafesi ve rekabetçilik boyutu etkileşiminin lider-üye etkileşimi (LÜE) üzerinde etkisi.	Ret
Hipotez 6d: Paternalist liderlik, güç mesafesi ve zekâ boyutu etkileşiminin lider-üye etkileşimi (LÜE) üzerinde etkisi.	Kabul
Hipotez 6e: Paternalist liderlik, güç mesafesi ve otoriterlik boyutu etkileşiminin lider-üye etkileşimi (LÜE) üzerinde etkisi.	Kabul
Hipotez 6f: Paternalist liderlik, güç mesafesi ve karizma boyutu etkileşiminin lider-üye Etkileşimi (LÜE) üzerinde etkisi.	Ret
Hipotez 6g: Paternalist liderlik, güç mesafesi ve çekicilik boyutu etkileşiminin lider-üye Etkileşimi (LÜE) üzerinde etkisi.	Ret

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Sonuçlar

Bu çalışmada altı temel amaca ulaşılmaya çalışılmıştır: (1) Paternalist liderliğin LÜE üzerindeki etkisini belirlemek, (2) Örtük liderlik boyutlarının (dişilik, adanmışlık, rekabetçilik, zekâ, otoriterlik, karizma, çekicilik) LÜE üzerindeki etkisini saptamak, (3) Güç mesafesinin LÜE üzerindeki etkisini tespit etmek, (4) Paternalist liderlik ve örtük liderlik boyutları (dişilik, adanmışlık, rekabetçilik, zekâ, otoriterlik, karizma, çekicilik) etkileşiminin LÜE üzerindeki etkisini saptamak, (5) Paternalist liderlik ve güç mesafesi etkileşiminin LÜE üzerindeki etkisini tespit etmek ve (6) Paternalist liderlik, güç mesafesi ve örtük liderlik boyutları (dişilik, adanmışlık, rekabetçilik, zekâ, otoriterlik, karizma, çekicilik) etkileşiminin LÜE üzerindeki etkisini belirlemek. Dolayısıyla, çalışmanın sonuçlarını bu amaçlar çerçevesinde tartışmak yararlı olacaktır.

Öncelikle paternalist liderlik ve lider-üye etkileşimi ilişkisi ele alındığında, paternalist liderliğin yönetici çalışan arasındaki etkileşimin kalitesi üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Başka bir deyişle, paternalist liderlik tarzı arttıkça etkileşim kalitesi de yükselmektedir. Elde edilen bu bulgular, Pelligrini ve Scandura (2006: 272), Çalışkan (2009: 231) ve Chan ve Mak (2012: 295) tarafından yapılan çalışmaların bulgularıyla benzerlik göstermektedir.

Türkiye'nin kolektif ve paternalizmin yaygın olduğu bir kültür yapısına sahip olduğu daha önce yapılan araştırmaların sonuçlarında belirtilmiştir. Katılımcıların yaşadığı coğrafyanın kültürü, değer yargıları, gelenek ve görenekleri ile paternalist liderlik ve LÜE ilişkisinin anlamlı ve olumlu sonuçlar bulunmasında etkili olduğu görülmüştür. Araştırmanın sonuçları otel işletmeleri çalışanlarında paternalist liderlerin özelliklerinden olan babacanlığın, astlar üzerinde söz sahibi olmanın, onların her türlü sorunuyla ilgilenmenin ve otoriteriyi de elinde bulundurmanın, iş ortamında olumlu yönde pozitif etki yaptığı söylenebilir.

Otel işletmelerinde çalışanlar her ne kadar paternalist liderleri otoriter bir tarz sergileyen olarak görseler de, liderlerinin kendilerini koruyup kollayacaklarına inandıkları tespit edilmiştir.

Lider-üye etkileşimi üzerinde örtük liderlik boyutlarının etkisine bakıldığında ise; örtük liderlik boyutlarından, rekabetçiliğin, otoriterliğin, karizmanın ve çekiciliğin lider-üye etkileşimi üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Bu noktada, örtük liderlik boyutlarından dışılığın, adanmışlığın ve zekânın ise lider-üye etkileşimi üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı anlaşılmaktadır. Paternalist liderlik ile örtük liderlik boyutları bir arada değerlendirildiğinde, sonuçların anlamlı olduğu söylenebilir. Örtük liderlik boyutlarından rekabetçilik, otoriterlik, karizma ve çekicilik boyutlarının paternalist liderliğin özellikleri (otorite ve kontrol, imaj yaratma, öğretici davranış) ile örtüştüğü görülmektedir. Bu noktada, korelasyon analizi sonuçları da bunu desteklemektedir. Paternalist liderlik ile örtük liderlik boyutları ilişkisine bakıldığında, aralarında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuçlar bütünsel anlamda örtük liderlik ile lider-üye etkileşimi ilişkisini inceleyen Epitropaki ve Matin (2005), (Coyle ve Foti, 2014) ve Coyle'un (2015) bulguları ile uyumludur.

Güç mesafesi ve lider üye etkileşimi ilişkisi ele alındığında, çalışmanın bulguları, çalışanların güç mesafesi düzeyinin yönetici çalışan arasındaki etkileşimin kalitesi üzerinde orta düzeyde bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Başka bir deyişle, güç mesafesi düzeyi arttıkça etkileşim kalitesi de artmaktadır. Elde edilen bu bulgular, Daniels ve Greguras (2014), Rockstuhl vd. (2012) ve Botero ve Van Dyne (2009) tarafından yapılan çalışmaların bulgularıyla örtüşmektedir.

Otel işletmeleri çalışanları tarafından, güç dağılımlarındaki eşitsizliğin orta düzeyde kabul görmesi, üstlerin emir verme ve verilen bu emirlerin çalışanlar tarafından yerine getirilmesini ifade etmekte olup, üst ve astların birbirleriyle eşit olmadığının kabul edilmesi yapılan daha önceki örgütsel çalışmalarla örtüşmektedir.

Örtük liderlik boyutlarının Paternalist Liderlik ve LÜE üzerindeki düzenleyici etkisine ilişkin bulgulara bakıldığında, hiçbir örtük liderlik boyutunun bu ilişki üzerinde düzenleyici etkiye sahip olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Başka bir deyişle, örtük liderlik boyutlarının tek başlarına Paternalist Liderliğin LÜE üzerindeki etkisini artırıcı ya da azaltıcı yönde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

Yazında bu çerçevede yapılmış başka bir çalışmaya rastlanılmadığı için, görgül çalışmalar boyutuyla yazınsal açıdan bir durum saptaması yapılamamıştır. Bu yönüyle gelecekte yapılacak çalışmalara ihtiyaç vardır.

Paternalist Liderlik LÜE ilişkisine Güç Mesafesi penceresinden bakıldığında, Güç Mesafesinin Paternalist Liderliğin LÜE üzerindeki etkisini artırıcı yönde bir etkiye sahip

olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu etkinin Güç Mesafesi yüksek olan işgörenlerde, düşük olanlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Yukarıdaki değerlendirmeye benzer şekilde değişkenler arasındaki bu ilişkileri inceleyen bir çalışmaya yazında rastlanılmamıştır. Dolayısıyla gelecekte yapılacak çalışmalar, konunun daha iyi anlaşılması açısından önem taşımaktadır.

Yapılan bu çalışma kapsamında ele alınan değişkenler açısından özellikle test edilmeye çalışan ilişki; Paternalist Liderlik ve LÜE ilişkisinde Örtük Liderlik boyutlarının ve bunlar üzerinde de Güç Mesafesinin etkisidir. Çalışmanın bulguları bu yönüyle değerlendirildiğinde, Örtük Liderlik boyutlarından Zekâ ve Otoriterlik boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir sonuca ulaşılmıştır. Paternalist Liderlik, Zekâ ve Güç Mesafesi etkileşiminin LÜE üzerindeki etkisine ilişkin bulgular, etkinin en fazla yöneticilerde Zekânın yüksek olması gerektiğini belirten ve Güç Mesafesi de yüksek olan işgörenlerde olduğunu göstermiştir. Etkinin ikinci yüksek olduğu etkileşim, Güç Mesafesinin yüksek Zekânın orta düzeyde olduğu gruptur. Etkinin üçüncü yüksek olduğu etkileşim ise, Zekânın yüksek, Güç Mesafesinin orta düzeyde olduğu gruptur. Yazında bu konuda da görgül bir çalışmaya rastlanılmamış olması nedeniyle yazındaki görgül bulgular boyutuyla bir değerlendirme yapılamamıştır. Ancak kuramsal açıdan bakıldığında ortaya çıkan sonucun beklenen yönde olduğu söylenebilir.

Paternalist Liderlik, Otoriterlik ve Güç Mesafesi etkileşiminin LÜE üzerindeki etkisine ilişkin bulgular, etkinin en fazla yöneticilerde Otoriterliğin düşük olması gerektiğini belirten ve Güç Mesafesi yüksek olan işgörenlerde olduğunu göstermiştir. Etkinin ikinci yüksek olduğu etkileşim, Güç Mesafesinin orta düzeyde Otoriterliğin düşük düzeyde olduğu gruptur. Etkinin üçüncü yüksek olduğu etkileşim ise, Güç Mesafesinin yüksek, Otoriterliğin orta düzeyde olduğu gruptur.

Yazında bu konuda da görgül bir çalışmaya rastlanılmamış olması nedeniyle yazındaki görgül bulgular boyutuyla bir değerlendirme yapılamamıştır. Öte yandan, bulgular tam olarak beklenen yönde değildir. Otoriterlik ve Güç Mesafesinin Yüksek olduğu grupta Paternalist Liderliğin LÜE üzerinde en fazla etkiye sahip olacağı düşünülebilir. Bu grupta da etki artmasına rağmen, etkinin en fazla olduğu grup, bu grup olmamıştır. Sonraki çalışmalarda, konunun bu yönünün de araştırılması yararlı olacaktır.

5.2. Öneriler

Elde edilen sonuçlar işletmeler açısından değerlendirildiğinde, Türkiye gibi güç mesafesi yüksek olan ülkelerde Paternalist Liderliğin LÜE üzerindeki etkisinin oldukça yüksek olduğu söylenebilir. Dolayısıyla Paternalist Liderliğin örgütsel sonuçlarından bağımsız olarak LÜE özelinde olumlu bir etkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır. LÜE ile örgütsel adalet (Bolat, 2010: 119), örgütsel bağlılık (Lian, 2017, 1105), iş tatmini (Bolat ve Atılmış, 2016: 356), örgütsel vatandaşlık davranışı (Wang, Kim ve Milne, 2016), tükenmişlik (Bolat, 2011: 263; Bolat, 2011: 74), işten ayrılma niyeti (Wang, Kim ve Milne, 2016) ilişkisi dikkate alındığında, işletme yönetimlerinin çalışanları ile olan etkileşimlerinin kalitesini artırmalarının önemi de ortaya çıkmaktadır. Bu kapsamda özellikle işletme çalışanlarının güç mesafelerinin yüksek olduğu durumlarda, Paternalist Liderlik tarzına yönelik davranışlar Lider-Üye Etkileşimi kalitesinin yükselmesine yardımcı olacaktır. Buradan hareketle işletme yönetimlerinin bahsedilen koşullarda aşağıdaki hususlara göre hareket etmesi yararlı olabilir (Aycan, 2006: 449):

- a) İş yerinde aile atmosferi yaratma,
- b) İzleyicileri ile yakın ve bireysel ilişkiler kurma,
- c) İş ile ilgili olmayan alanlarda izleyicileri ile ilgilenme,
- d) İlgili olma ve yönlendirmenin karşılığında çalışanlardan bağlılık ve itaat etmelerini bekleme,
- e) Hiyerarşik statüyü koruma ve otorite oluşturma.

Yapılan bu tez çalışması sonuçları ve literatür araştırmaları doğrultusunda uygulamacılara, araştırmacı ve akademisyenlere aşağıdaki önerilerde bulunulabilir.

Paternalist liderlik ile lider-üye etkileşimi ilişkisi yüksek olan işletmelerde, lider ve yöneticilerin otoriteyi elinde bulundurarak çalışanlarını koruyup kollamaları, onlara iş ve özel yaşamlarında babacan yaklaşımlar sergilemesi iletişim kalitesini arttıracaktır.

Gelecek yıllarda bölgelerin kültür özellikleri dikkate alınarak, yeni akademik çalışmalar yapılması önerilebilir. Paternalist lider davranışlarının çalışanların iş performansı, verimlilik ve etkinliğine etkisinin araştırılması gerekir.

Tez çalışmasının yapıldığı oteller aile ve sahis işletmeleridir. Paternalist lider davranışlarının LÜE üzerinde anlamlı ve pozitif sonuçları görülmüştür. Bu çalışmaların daha kurumsal özellik taşıyan işletmelerde ve zincir otel işletmelerinde de yapılarak sonuçların değerlendirilmesi gerekir.

Türkiye’de yaşayan insanların çalıştıkları bölgeye ve sektörlerimize göre örtük liderlik algılarında farklılıklar olduğu düşünülmektedir. Bu düşünceyle, bölgelere göre değişik liderlik prototiplerinin belirlenmesi amacıyla işletme ve kurum içerikli farklı sektörlerde akademik çalışmaların yapılması yararlı olacaktır.

Lider ve yöneticilerin etkileşim içinde olduklarını, izleyicileri tarafından takip edildiklerini ve her izleyicinin kafasında canlandırdığı örtük lider tipi olduğunu unutmamaları gerekir. İzleyicilerin zihninde canlandırdıkları lider tipini belirlemek için işletme ve kurumlarda yapılacak çalışmalar ile ortak örtük liderlik boyutlarının ortaya çıkarılması yararlı olacaktır.

Kişilerin zihninde konumlandıkları lider tipini ortaya çıkarmak işletmelerin verimliliğini arttıracaktır. Aynı zamanda bu çalışmalar örtük liderlik ile lider-üye etkileşimi ilişkisini pozitif yönde etkileyecek ve örgütün amaçlarına ulaşmasına katkı sağlayacaktır.

Otel İşletme sahiplerinin çalışanların zihinlerinde canlandırdıkları lider tipini belirleyerek, zihindeki kişilik özelliklerine sahip yöneticileri yönetime dâhil etmeleri işletmede etkileşim kalitesine ve verimliliğe önemli katkı sağlayacaktır.

Yapılan bu tez çalışmasında örtük liderlik boyutlarından adanmışlığın ve zekânın lider-üye etkileşimi üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı anlaşılmaktadır. Liderlerin zeki ve adanmış olmalarının LÜE üzerine sonuçlarının farklı sektörlerde ve farklı bölgelerde kültürün özelliklerinin de dikkate alınarak akademisyenler tarafından incelenmesi önerilebilir.

Güç mesafesinin düşük, orta ve yüksek seviyede çıktığı örgütlerle ilgili çalışmalar ve sonuçları daha önce araştırılmış konular arasındadır. Bu çalışmaların turizm ve otel işletmelerinde farklı kültürlerde ve bölgelerde yapılması gerekir.

Turizm işletmelerinin varlığını sürdürmesinde hizmet ve hizmete bağlı olarak insan unsuru çok önemli bir yere sahiptir. Ürün ve hizmet kalitesini arttırmak müşteri memnuniyetini de beraberinde getirecektir.

Liderin elinde bulundurduğu güç kaynaklarından ödüllendirme gücünün turizm işletmelerinde çalışanlara kullanılması önemlidir. İşletmelerde çalışanların lider ve yöneticiler tarafından ödüllendirilmesi çalışanların performans ve motivasyonunu arttıracaktır.

Yapılan bu tez çalışmasının sonucunda, örtük liderlik boyutlarının tek başlarına Paternalist Liderliğin LÜE üzerindeki etkisini artırıcı ya da azaltıcı yönde istatistiksel olarak

anlamalı bir etkisi tespit edilememiştir. Ayrıca, Paternalist Liderlik LÜE ilişkisine Güç Mesafesi, Güç Mesafesinin Paternalist Liderliğin LÜE üzerindeki etkisini artırıcı yönde bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu konularla ilgili daha önce yapılan çalışmalara rastlanmamıştır. Farklı sektörlerde bu konularla ilgili yeni çalışmalara ihtiyaç vardır.

Türkiye’de farklı sektörlerde yapılan lider-üye etkileşimi ile ilgili çalışanların olumlu etkileri bilinmektedir. Etkileşim kalitesinin artırılmasının faydalarını belirlemeye yönelik yabancı kaynaklı literatür sonuçlarına bakılarak daha fazla araştırma yapılması önerilmektedir. Bu çalışma sadece otel işletmelerinde çalışanlar üzerindeki etkilerin değerlendirilmesi amacıyla yapılmıştır. Üye seçimi yapan lider ve yöneticilerin kültürel özelliklerini de dikkate alarak, çalışanların seçiminde hangi kriterleri göz önünde bulundurdıkları özel ve kamu kesiminde bu seçim kararlarında nelerin etkili olduğuyla ilgili ast ve üstlerin görüşlerinin karşılaştırıldığı çalışmalara ihtiyaç vardır.

Bölgesel olarak yapılan bu çalışmanın sonuçlarının, turizm sektörünün yapısal olarak özellikleriyle kavramsal ve sektörel olarak uyum gösterip göstermediğinin yeni çalışmalarla belirlenmesi gerekmektedir.

Her çalışmada olduğu gibi, bu çalışmanın da sınırlılıkları söz konusudur. İlk olarak, bu çalışmanın örneklemini Balıkesir, Çanakkale ve İstanbul’da faaliyet gösteren iki dört ve bir beş yıldızlı otel işletmesi çalışanları oluşturmaktadır. Dolayısıyla çalışmanın sonuçlarını ne bu iller için ne Türkiye için ne de oteller için genellemek söz konusu değildir. Veri toplama yöntemi açısından da sonraki çalışmalarda verilerin, çalışanların kendisi dışında, farklı kaynaklardan da toplanması yoluna gidilmesinin daha uygun olacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- AgBudin, D. K. ve Wafa, S. A. (2015). The relationship between culture and leadership style preference among Malay-Brunei, Bajau and Kadazan-Dusun community in Sabah, Malaysia. *Journal of Management Development*, 34(10), 1202-1210.
- Aiken, L.S. ve West, S.G. (1991). Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions. Newbury Park: *Sage Publications, Inc.*, 35.
- Akgündüz, Y. ve Çakıcı, A. C. (2015). Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisinde Örgütsel Stresin Aracılık Rolü: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(2), 29-41.
- Akman, E. (2019). Yerel Yönetimlerde Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik: Isparta Belediyesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Suleyman Demirel University Journal Of Faculty Of Economics ve Administrative Sciences*, 24(1).
- Alabdulhadi, A., Schyns, B. ve Staudigl, L. F. (2017). Implicit Leadership Theory. Leadership and Change For The Health Professional London: *Open University Press*. (20), 36.
- Alganer, Yüce, İhsan. (2002). Liderlik Analizi ve Türk Silahlı Kuvvetlerinde Liderlik. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Kocatepe Üniversitesi, Afyon.
- Alipour, K. K., Mohammed, S., ve Martinez, P. N. (2017). Incorporating temporality into implicit leadership and followership theories: Exploring inconsistencies between time-based expectations and actual behaviors. *The Leadership Quarterly*, 28(2), 300-316.
- Alkan, D. P. (2019). Çalışan Motivasyonuna Yeni Bir Bakış Açısı: Pygmalion Etkisi. *İş'te Davranış Dergisi*, 4(1), 1-10.
- Ardıç, K. ve Uslu, O. (2013). Güç Mesafesi Örgütsel Güveni Etkilermi? Afyon Kocatepe Üniversitesi, *İİBF Dergisi*. 2(15), 316-317.
- Arslantaş, C.C. (2007). Lider-Üye Etkileşiminin Yöneticiye Duyulan Güven Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma. *Tisk Akademi Dergisi*. 2(3),160-173.
- Ataman, G. (2001). İşletme Yönetimi Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar. İstanbul: *Türkmen Kitapevi*.
- Augustin, D. A. (2003). An Empirical Investigation of Leadership Development Training with Respect to the Leadership Characteristics and Behaviors of Emerging Leaders within Their Organizational Contexts, *UMI Microform Edition*.
- Aycan, Z. (2001). Paternalizm: Yönetim ve Liderlik Anlayışına İlişkin Üç Görgül Çalışma. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1).1-19.
- Aycan, Z. (2006). Paternalism Towards Conceptual Refinement and Operationalization. In *Indigenous And Cultural Psychology* Springer, Boston, MA. 445-466.
- Aycan, Z. (2008). Cross-Cultural Approaches To Leadership. In *Organizational Structures And Processes. Handbook of Cross-Cultural Management Research*, 219-238.

- Aycan, Z., Kanungo R. N., Yu, K., Deller, J., Stahl, G. ve Kurshid, A. (2000). Impact of Culture On Human Resource Management Practices: A 10-Country Comparison. *Applied Psychology: An International Review*, 49(1), 192–221.
- Aycan, Z., Schyns, B., Sun, J., Felfe, J., ve Saher, N. (2013). Convergence and Divergence of Paternalistic Leadership: A Cross-Cultural Investigation of Prototypes. *Journal of International Business Studies*. 44(9), 962-969.
- Aysel, Levent. (2006). Liderlik Ve Duygusal Zekâ, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik Türleri ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12 (19), 73-84.
- Bakan, İ., ve Doğan, İ. F. (2012). Hizmetkâr liderlik. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 1-12.
- Baransel, Atilla. (1979). Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi.(2. Baskı).İstanbul: *Venüs Ofset*.
- Barbuto, J. E. ve Hayden, R. W. (2011). Testing Relationships Between Servant Leadership dimensions And Leader Member Exchange (LMX). *Journal of Leadership Education*, 10(2), 22-37.
- Barsalou, L.W., (1983). Ad Hoc Categories, Emory University, Atlanta, *Georgia*, 11(3), 218.
- Barsalou, L.W. (2011). Ad Hoc Categories. *Memory and Cognition*, 11(3), 211-227.
- Bass, B. M. (1990). From Transactional To Transformational Leadership: Learning To Share The Vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M. (1997), “Personal Selling and Transactional/Transformational Leadership”, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 17(3), 19-28.
- Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (1990). Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14(5), 21-27.
- Bass, B. M., ve Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership: A response to critiques. In M. M. Chemers ve R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (pp. 49-80). New York: *Academic Press*.
- Baş, Türker. (2001). Anket. Ankara: *Seçkin Yayıncılık*.
- Baş, T., Keskin, N. ve Sani, M. İ. (2010). Lider Üye Etkileşimi(Lüe) Modeli ve Ölçme Aracının Türkçede Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi. *Ege Akademik Bakış*, 10(3), 1013-1039.
- Bauer, Tayla N. ve Green, Stephen G. (1996). Development of Leader-Member Exchange: A Longitudinal Test. *Academy of Management Journal*, 39(6), 1538- 1567.

- Begley, T. M., Lee, C., Fang, Y. ve Li, J. (2002). Power Distance As A Moderator of The Relationship Between Justice And Employee Outcomes In A Sample of Chinese Employees. *Journal of Managerial Psychology*, 17(8), 692-711.
- Belgin, B. (2019). Sosyal Öğrenme Kuramı ve Sosyal Değişim Kuramı Perspektifinden Etik Liderlik. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(16), 239-241.
- Berber, A. ve Rofcanin, Y. (2012). Örtük Liderlik Üzerine Ölçek Geliştirme ve Geçerlilik Analizi: MBA Öğrencileriyle Yapılan Bir Çalışma. Dokuz Eylül Üniversitesi *İşletme Fakültesi Dergisi*, 13(1), 15-44.
- Berson, Y. ve Avolio, B.J., (2004). Transformational Leadership and The Dissemination of Organizational Goals: A Case Study of Telecommunication Firm. *The Leadership Quarterly*, (15), 626-646.
- Białas, S. (2009). Power Distance As A Determinant of Relations Between Managers And Employees in The Enterprises With Foreign Capital. *Journal of Intercultural Management*, 1(2), 107.
- Bochner, S. ve Hesketh, B. (1994). Power Distance, Individualism/Collectivism, and Job-Related Attitudes In A Culturally Diverse Work Group. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, (25), 233-257.
- Bolat, O. İ. (2010). The relationships Between Leader-Member-Exchange and Organizational Justice in Hotels. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, (26), 115-125.
- Bolat, Oya. İnci. (2011a). Öz Yeterlilik ve Lider Üye Etkileşimi İlişkisi: Göze Girme Davranışları ve Güç Mesafesinin Etkisi. Ankara: *Detay Yayıncılık*. 403(1), 121-180.
- Bolat, O. İ. (2011b). Öz Yeterlilik ve Tükenmişlik İlişkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 11(2), 255-266.
- Bolat, O. İ. (2011c). Lider Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisi. “İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve *İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(2), 63-80.
- Bolat, Oya. İnci. (2017), İşletme Hizmet Verme Yatkınlığı ve Tükenmişlik İlişkisi: Çalışan Hizmet Verme Yatkınlığı ve Duygusal Emeğin Etkisi, Ankara: *Detay Yayıncılık*.
- Bolat, O. İ., Bolat, T., Seymen, O., ve Yüksel, M. (2017). İstismarcı yönetim ve tükenmişlik: Lider-üye etkileşimi ve güç mesafesinin düzenleyici etkisi. Balıkesir Üniversitesi *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(38), 123-161.
- Bolat, O. İ. ve Atılmış, T. (2016). Lider-Üye Etkileşimi ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide Kontrol Odağının Düzenleyici Etkisi. *Eurasian Business ve Economics Journal*, (1), 348-364.
- Bolat, Tamer. (2008). Dönüşümcü Liderlik, Personeli Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi. Ankara: *Detay Yayıncılık*.
- Bolat, T. ve Seymen, O. A. (2003). Örgütlerde İş Etiği Ve Kariyer Yönetimi İlişkisi: Normatif Etik Boyutlarıyla Bir Değerlendirme. *İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 14(45), 3- 19.

- Bolat, T. ve Seymen, A. O. (2006). Yönetim ve Örgüt Düşüncesinde Kurumsalcılık, Yeni Kurumsalcılık ve Kurumsal Eşbiçimlilik, Fırat Üniversitesi *Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(1), 223-254.
- Bolat, T., Bolat, O. İ. ve Yüksel, M. (2011). Relationship Between Role Ambiguity And Burnout: The Mediating Effect of Organizational Culture. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, 2(10), 373-398.
- Bolat, Tamer., Seymen, Oya., Bolat, Oya. İnci. ve Erdem, Barış. (2014). Yönetim ve Organizasyon. (4. Baskı) Ankara: *Detay Yayıncılık*.
- Borchgrevink, C. P. ve Boster, F. J. (1997). Leader-Member Exchange Development: A Hospitality Antecedent Investigation. *International Journal of Hospitality Management*, 16(3), 241-259.
- Botero, I. C. ve Van Dyne, L. (2009). Employee Voice Behavior: Interactive Effects of LMX and Power Distance in The United States and Colombia. *Management Communication Quarterly*, (23), 84-104.
- Bozkurt, Ö. ve Göral, M. (2013). Modern Liderlik Tarzlarının Yenilik Stratejilerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma. Anadolu Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Dergisi*,13(4), 1-14.
- Brown, D.J. ve Lord, R.G. (2001). Leadership And Perceiver Cognition: Moving Beyond First Order Constructs, M. London (Ed.), *How People Evaluate Others İn Groups*, London; *Eribaum*, 181-202.
- Brown, M. E., Trevino., L. K. ve Harrison, D. A. (2005). Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, (97),117- 134.
- Bruce, T. (1994). Çocukların Yaşamında Oyunun Rolü (Çev. A.F. Altınoğlu). *Eğitim ve Bilim*, 18 (92), 64-69.
- Bruins, J.J. ve Wilke, H.A.M. (1993). Upward Power Distance Theory Versus Bureaucratic Rule. *European Journal of Social Psychology*, (12), 240.
- Buluç, B. (2009). Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 15(1), 5-34.
- Celep, Cevat. (2004). Dönüşümsel Liderlik. Ankara: *Anı Yayıncılık*.
- 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.

- Cevrioğlu, Esin. (2007). Lider-Üye Etkileşimi ile Bireysel ve Örgütsel Sonuçlar Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme. Yayınlanmış *Doktora Tezi*, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Chan, S. C. ve Mak, W. M. (2012). Benevolent Leadership And Follower Performance: The Mediating Role of Leader-Member Exchange (LMX). *Asia Pacific Journal of Management*, 29(2), 285-301.
- Chang, S.-J., Witteloostuijn, A.V. ve Eden, L. (2010). From the Editors: Common Method Variance in International Business Research. *Journal of International Business Studies*, (41), 178-184.
- Chaudhry, A. ve Tekleab, A. G. (2013). A Social Exchange Model of Psychological Contract Fulfillment: Where Do Promises, Expectations, LMX, and POS fit in? *Organization Management Journal*, 10(3), 158-171.
- Chen, H. Y. ve H. S. Kao. (2009). Chinese Paternalistic Leadership and Non-Chinese Subordinates Psychological Health. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(12), 2533-2546. Chinese Organizations, (Ed.: J., T., Li; A., S., Tsui ve E., Weldon), Management and Organizations in the Chinese Context, London: *Macmillan*, 84-127.
- Clugston, M., Howell, J.P. ve Dorfman, P.W. (2000). Does Cultural Socialization Predict Multiple Bases and Foci of Commitment? *Journal of Management*, 26(1), 5-30.
- Cogliser C.C. ve Schriesheim, C.A. (2000). Exploring Work Unit Context and Leader-Member Exchange: A Multi-Level Perspective. *Journal of Organizational Behavior*, (21), 487-511.
- Cohen, J. ve Cohen, P. (1983). Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences, (2.b.), New Jersey: *Lawrence Erlbaum Associates*.
- Collins, J. (2004). İyiden Mükemmel Şirkete. İngilizceden Çeviren: Levent Cinemre. İstanbul: *Boynner Yayınları*
- Costello, A.B. ve Osborne, J.W. (2005). Best Practices in Exploratory Factor Analysis: Four Recommendations for Getting the Most From Your Analysis. *Practical Assessment, Research ve Evaluation*, 10(7), 1-9.
- Coşkuner, M., ve Şentürk, F. K. (2017). Dönüşümcü ve İstismarcı Liderlik Davranışlarının İşe Adanmışlık Üzerine Etkisi: AVM Çalışanları Örneği. Çankırı Karatekin Üniversitesi *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(2), 165-195.
- Coyle, P. T. ve Foti, R. (2015). If you're not with me you're? Examining Prototypes And Cooperation in Leader-Follower Relationships. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 22(2), 161-174.
- Coyle, Patrick. (2015). A Field Investigation of Implicit Theory Congruence in Leader-Follower Relationships. *Doctoral Theses Virginia Tech*.
- Cronshaw, S. F. ve Lord, R. G. (1987). Effects of categorization, attribution, and encoding processes on leader shipperceptions. *Journal of Applied Psychology*, 72(1), 97-106.

- Curtis, Ryan, James. (2013). A Study of Implicit Leadership Theories Among Business & Management Undergraduate Students. *Doctoral dissertation*, University of Gloucestershire.
- Çağlar, İ. (2004). İktisadi ve İdari Bilimler Öğrencileri ile Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eğilimlerinin Karşılaştırılması Analizi ve Çorum Örneği. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (2), 91,107.
- Çalışkan, N. ve Özkoç, A. G. (2016). Örgütlerde Paternalist Liderlik Algısına Etki Eden Ulusal Kültür Boyutlarının Belirlenmesi. *Journal of Yaşar University*, 11(44). 240-250.
- Çalışkan, S. C. (2009). Turizm işletmelerinde liderlik tarzları ve lider-üye etkileşimi kalitesi (LÜE) üzerine bir çalışma. Trakya Üniversitesi *Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), 219-241.
- Çalışkan, Sezer, Cihan. (2008). Yöneticilerin Bireysel Yetkinliklerinin Liderlik Tarzları ve Lider Üye Etkileşimine Verdikleri Önem Üzerindeki Etkileri ve Bu Etkileşimde Kültürel Varsayımların Rolü. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çekmecelioğlu, H. ve Ülker, F. (2014). Lider-Üye Etkileşimi ve Çalışan Tutumları Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma. *Kosbed*, (28), 35-58.
- Çetin, Ş., Korkmaz, M., ve Çakmakçı, C. (2012). Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik İle Lider-Üye Etkileşiminin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 18(1), 7-36.
- Çıraklı, Ü., Uğurluoğlu, Ö., Şantaş, F. ve Çelik, Y., (2014). Etik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkisi. *İşletme Bilimi Dergisi*, 2(2), 53-69.
- Çiçek, M. (2011). Liderlik Farklı Bir Yaklaşım. Otantik Liderlik Tarzı ve Transformasyonel Liderlik Biçimi İle Karşılaştırılması. Bartın Üniversitesi, *İ.İ.B.F. Dergisi*, 2(3), 59-71.
- Daft, R. L. ve Marcic, D. (2009). Understanding Management, 6. Edition, Cengage Learning products, *Nelson Education Ltd*.
- Daft, R., Kendrick, M. ve Vershinina, N. (2010). Management: International edition. Hampshire: *British Library Cataloguing in Publication Data*.
- Daniels, M. A. ve Greguras, G. J. (2014). Exploring the Nature of Power Distance: Implications for Micro-and Macro-Level Theories, Processes, and Outcomes. *Journal of Management*, 40(5), 1202-1229.
- Dansereau, F., Cashman, J. ve Graen, G. (1973). Instrumentality Theory and Equity Theory As Complementary Approaches. In Predicting The Relationship of Leadership and Turnover Among Managers, Aede. Mie Press, *Organizational Behavior and Human Performance*,(10), 184-200.
- Dansereau, F. Graen, G. ve Haga, W. J. (1975). A Vertical Dyad Linkage Approach To Leadership Within Formal Organizations A Longitudinal Investigation of The Role Making Process. Academic Press, *Organizational Behavior And Human Performance*, (13), 46-78.

- Deluga, R. J. (1998). Leader-Member Exchange Quality and Effectiveness Ratings: The Role of Subordinate-Supervisor Conscientiousness Similarity. *Group and Organization Management*, 23(2), 189-216.
- Deluga, R. J. ve Perry, J. T. (1991). The Relationship of Subordinate Upward Influencing Behaviour, Satisfaction And Perceived Superior Effectiveness With Leader—Member Exchanges. *Journal of occupational psychology*, 64(3), 239-252.
- Deluga, R. J. ve Perry, J.T. (1994). The Role of Subordinate Performance and Ingratiation. In Leader-Member Exchanges. *Group and Organization Studies*, 19(1), 67-86.
- Den Hartog, D. N., House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Abdalla, I. A., ve Akande, B. E. (1999). Culture Specific and Cross-Culturally Generalizable Implicit Leadership Theories: Are Attributes of Charismatic/Transformational Leadership Universally Endorsed? *The Leadership Quarterly*, 10(2), 219-256.
- Den Hartog, D. N., Van Muijen, J. J., ve Koopman, P. L. (1997). Transactional Versus Transformational Leadership: An Analysis of The MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(1), 19-34.
- Deniz, M. ve Çolak, M. (2008). Örgütlerde Çatışmanın Yönetiminde Gücün Kullanımı ve Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(23), 304-332.
- 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.
- Dietzer, B., Shilliff, K. ve Jucius, M., (1979). Contemporary Management Concepts, *Grid Publishing, Inc.* 196.
- Dikmen, Bahar. (2012). Liderlik kuramları ve dönüştürücü liderlik kuramı'nın çalışanların örgütsel bağlılık algıları üzerindeki etkisine yönelik uygulamalı bir araştırma. İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, *Yüksek Lisans Tezi*.
- Doğan, T. ve Sapmaz, F. (2012). Oxford Mutluluk Ölçeği Türkçe Formunun Psikometrik Özelliklerinin Üniversite Öğrencilerinde İncelenmesi. *Düşünen Adam Psikiyatri ve Nörolojik Bilimler Dergisi*, 25(4), 297-304.
- Dorfman P.W., Howell, J.P., Hırbino, S., Lee, J.K., Tate, U., Bautista, A. (1997). Leadership in Western Asian Countries: Commonalities and Differences in Effective Leadership Process Across Cultures. *Leadership Quarterly*, (8)3, 233-274.
- Dorfman, P.W. ve Howell, J.P. (1988). Dimensions of National Culture and Effective Leadership Patterns: Hofstede Revisited. *Advances in International Comparative Management* (3), 127-150.
- Dorfman, P., Javidan, M., Hanges, P., Dastmalchian, A. ve House, R. (2012). GLOBE: A Twenty Year Journey in ToThe Intriguing World of Culture and Leadership, *Journal of World Business*, 47(4), 504-518.
- Duchon, D., Green, S. G. ve Taber, T. D. (1986). Vertical Dyad Linkage: A longitudinal Assessment of Antecedents, Measures, and Consequences. *Journal of applied psychology*, 71(1), 56-60.

- Dulebohn, J.H., Bommer, W.H., Liden, R.C., Brouer, R.L., ve Ferris, G.R. (2012). A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange the Past With an Eye Toward the Future. *Journal of Management*, 38(6), 1715-1759.
- Duyan, E.C. ve Dierendonck, D.V. (2014). Hizmetkâr Liderliği Anlamak: Teoriden Ampirik Araştırmaya Doğru, *Sosyoloji Konferanslarında Sunuldu*, No: 49, 1-32.
- Eden, D. ve Leviatan, V. (1975). Implicit Leadership Theory As A Determinant Of Factor Structure Underlying Supervisory Behavior Scales. *Journal Of Applied Psychology*, 60(6), 736-741.
- Engle, E. M. ve Lord, R.G. (1997). Implicit Theories, Self-Schemas and Leader-Member Exchange. *Academy of Management Journal*, 40(4), 988-1010.
- Epitropaki, O. ve Martin, R. (2004). Implicit Leadership Theories in Applied Settings: Factor Structure, Generalizability, and Stability Over Time. *Journal of Applied Psychology*, 89(2), 293-310
- Epitropaki, O. ve Martin, R. (2005). From Ideal To Real: A Longitudinal Study of The Role of Implicit Leadership Theories on Leader-Member Exchanges and Employee Outcomes. *Journal of applied psychology*, 90(4), 659-676.
- Epitropaki, O., Sy, T., Martin, R., Tram-Quon, S. ve Topakas, A. (2013). Implicit Leadership and Follower ship Theories “In The Wild”: Taking Stock of Information-Processing Approaches To Leadership and Follower ship In Organizational Settings. *The Leadership Quarterly*, 24(6), 858-881.
- Eraslan, L. (2004). Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi, *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı:162.
- Erdem, Sinem Fadime. (2008). Organizasyonlarda Lider-Üye Etkileşimin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerinde İzlenim Yönetimi Davranışının Rolü: Kayseride Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Erdogan, B. ve Bauer T.N. (2015). Leader–Member Exchange Theory, *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences. Second Edition*, 641–647.
- Eren, Erol. (2001). Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel yaklaşımlar), (5. Baskı). İstanbul: *Beta Basım Yayım Dağıtım*.
- Eren, M. Ş., ve Titizoğlu, Ö. Ç. (2014). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Üzerindeki Etkileri. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14(27), 275-303.
- Eroğluer, K. (2014). Örtük Liderlik Üzerine Bir Analiz: İmalat Sektörü Çalışanlarının Kişilik Özelliklerinin Liderlik Algılarına Etkisi. *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 5(2), 105-147.
- Ertürk, Mümin. (1998). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, (2. Baskı). İstanbul: *Beta Basım Yayım Dağıtım*.

- Farh, J-L., Hackett, R.D. ve Liang, J. (2007). Individual-Level Cultural Values As Moderators of Perceived Organizational Support–Employee Outcome Relationships In China: Comparing The Effects of Power Distance And Traditionality. *Academy of Management Journal*, 50(3), 715-729.
- Farh, J.L. ve Cheng, B.S. (2000). A Cultural Analysis of Paternalist Leadership In Chinese Organizations. (Ed.: J., T., Li; A., S., Tsui ve E., Weldon), *Management And Organizations In The Chinese Context*, London: *Macmillan*: 84-127.
- Farrell, D. ve Petersen, J. C. (1982). Patterns of Political Behavior in Organizations. *Academy of Management Review*, 7(3). 403-412.
- Felke, J. ve Petersen, L. E. (2007). Romance of Leadership and Management Decisionmaking. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(1), 1-24.
- Fiedler F. (1967). A Theory of Leadership Effectiveness. McGraw-Hill, New York. Cited in Marquis B.&Huston C. (2000) *Leadership Roles and Management Functions in Nursing*. 3rd. edn. Lippincott, Williams and Wilkins, Philadelphia, PA.
- 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.
- Foti, R. J. ve Luch, C. H. (1992). The influence of individual differences on the perception and categorization of leaders. *Leadership Quarterly*, (3), 55–66.
- Foti, R.J., Eraser, S.L. ve Lord, R.G. (1982). Effects of Leadership Labels and Prototypes on Perceptions of Political Leaders. *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 326-333.
- French, J. R. P., Jr ve Raven, B. (1968). The Bases For Social Power. In D. Cartwright. (Ed.) *Studies in Social Power*. Ann Arbor, *Michigan University of Michigan Press*.
- Gelfand, M. J., Erez, M., ve Aycan, Z. (2007). Cross-Cultural Organizational Behavior. *Annual Review of Psychology*, 58(1), 479-514.
- George, Darren and Poul Mallery. (2016). *IBM SPSS Statistics 23 Step by Step. A Simple Guide and Reference*. New York: *Routledge*, Fourteenth.
- Gerstner, C.R. ve Day, D.V. (1997). Meta Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues. *Journal Of Applied Psychology*, 82(6), 827-844.
- Gibson, J. L. Ivancevich J. M. Donnelly J. H. ve Konopaske, R. (2009). *Organizations Behavior, Structure, Processes*. Fourteenth Edition, *McGraw-Hill Companies*.
- Göksel, A. ve Aydınhan, B. (2012). Lider-Üye Etkileşimi Düzeyinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Görgül Bir Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2),247-271.
- Graen, G. B. Novak, M. Ve Sommerkamp, P. (1982). The Effects of Leader-Member Exchange And Job Design on Productivity and Satisfaction: Testing A Dual Attachment Model. *Organizational Behavior And Human Performance*, (30), 109-131.

- Graen, G. B. ve Scandura, T. A. (1987). Toward A Psychology of Dyadic Organizing. *Research in Organizational Behavior*, (9),175-208.
- Graen, G.B. ve Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-Based Approach To Leadership: Development Of Leader-Member Exchange (Lmx) Theory Of Leadership Over 25 Years: Applying A Multi-Level Multi-Domain Perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Green, S. G., Anderson, S. E. ve Shivers, S. L. (1996). Demographic and Organizational Influences on Leader-Member Exchange and Related Work Attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 66(2), 203-214.
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant-leadership: A Journey In toThe Nature of Legitimate Power and Greatness*. Mahwah, NJ: *Paulist Press*.
- Grodzicki, J. ve Varma, A. (2011). A Comparative Study of The Impact of Leader-Member Exchange In Two Samples: USA And Poland. *Organizations & Markets In Emerging*, 2(1). 9-23.
- Güler, M., ve Boz, D. (2016). Otantik liderliğin topluluk hissi üzerine etkisi. Dumlupınar Üniversitesi *Sosyal Bilimler Dergisi*, 488-500.
- Gültekin, Y., Özutku, H., ve Cevrioğlu, E. (2008). Lider-Üye Etkileşimine Çok Boyutlu Yaklaşım: Liden ve Maslyn'ın Dört Boyutlu Lider-Üye Etkileşim Ölçeğinin Psikometrik Özelliklerine Yönelik Görgül Bir Araştırma. *Akademik İncelemeler*, 3(1), 95-123.
- Güney, S. (2000). *Yönetim ve Organizasyon El Kitabı*. Ankara: Nobel. 521.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. ve Anderson, R.E. (2010). *Multivariate Data Analysis*, (7th ed.), New Jersey: *Pearson Education*.125-688
- Harris, K. J., Wheeler, A. R., ve Kacmar, K. M. (2009). Leader-Member Exchange and Empowerment: Direct and Interactive Effects on Job Satisfaction, Turnover Intentions, and Performance. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 371-382.
- Hayden, Colleen Marie. (2011). *The Relationship Between Leader-Member Exchange and Job Satisfaction: Measuring LMX Quality and Job Satisfaction of Supervisors and Subordinates*. *Doctoral dissertation*, Wright StateUniversity.
- Hayek, M., Novicevic, M., M., Humphreys, J., H. ve Jones, N. (2010). EndingtheDenial of Slavery in Management History: Paternalist Leadership of Joseph Emory Davis. *Journal of Management History*, 16(3), 367-379.
- Hayes, A.F., Montoyai A.K. ve Rockwood, N.J. (2017). The Analysis of Mechanisms and their Contingencies: PROCESS versus Structural Equation Modeling. *Austrilian Marketing Journal*, 25, 76-81.
- Hayes, Andrew F. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. New York, NY: *The Guilford Press*
- Henderson, D. J., Liden, R. C., Glibkowski, B. C. ve Chaudhry, A. (2009). LMX differentiation: A Multilevel Review and Examination of Its Antecedents and Outcomes. *The Leadership Quarterly*, 20(4), 517-534.

- Hershey, P.T. (1985). A Definition for Paternalism. *The Journal of Medicine and Philosophy*, 10(2). 171-182.
- Hodgkinson, C. (2008). Yönetim Felsefesi: Örgütsel Yaşamda Değerler ve Motivasyon, (Çev. Anıl, İbrahim. ve Doğan, Binali.) (1. Bası). İstanbul: *Beta*.
- Hofstede, G. (1980). Motivation, Leadership And Organization: Do American Theories Apply Abroad? *Organizational Dynamics*, 42-63.
- Hofstede, G. (1983). National Cultures in Four Dimension: A Research-Based Theory of Cultural Differences Among Nations [J]. *International Studies of Management and Organization*, 13(1-2), 46-74.
- Hofstede, G. (2001). Cultures And Organizations: Software of The Mind. *Mcgraw-Hill Book Company*, London.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 2-26.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. ve Minkov, M. (2010). Cultures and Organizations: Software of The Mind, Intercultural Cooperation And Its Importance For Survival. New York: *McGraw*.
- Hofstede, Geert. (1997). Promoting a European Dimension of Intercultural Learning-Developing School Materials. *EFIL Seminars*.
- Hogg, M. A. (2001). A Social Identity Theory of Leadership. *Personality And Social Psychology Review*, (5), 184-200.
- Holmberg, I. ve Akerblom, S. (2006). Modelling Leadership—Implicit Leadership Theories in Sweden. *Scandinavian journal of management*, 22(4), 307-329.
- House, R.J. ve Mitchell, T.R. (1974). Path-Goal Theory of Leadership. *Comtemporary Business*, (3), 81-98.
- House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman. P.W. ve Gupta. V. (2004). GLOBE Culture, Leadership and Organizations. *Sage Publication*.
- House, R.J., N. Wright ve R.N. Aditya (1996). Cross Cultural Research on Organizational Leadership: A Critical Analysis and a Proposed Theory. *Working Paper*, The Wharton School University of Pennsylvania.
- Ilies, R., Nahrgang, J. D. ve Morgeson, F. P. (2007). Leader-Member Exchange and Citizen ship Behaviors: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 269-277.
- Irawanto, D. W. ve Ramsey, P. L. (2011). Paternalistic Leadership and Employee Responses In Javanese Culture. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 13(2), 185-203.
- Irving, J. ve Mcintosh, T.. (2010). “Investigating the Value of and Hindrances to Servant Leadership in the Latin American Context: Initial Findings from Peruvian Leaders”, *Journal of International Business and Cultural Studies*, (2): 1-16.

- İnak, Aydın. (2016). Etik Liderlik Davranışının Örgütsel Adalet Üzerine Etkisi. *Yüksek Lisans Tezi*. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE. Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı.
- Jackson, T. (2016). Paternalistic Leadership: The Missing Link in Cross-Cultural Leadership Studies? *International Journal of Cross Cultural Management*, 16(1), 3–7.
- Jex, S. M. (2002). Organizational Psychology; A Scientist-Practitioner Approach, *John Wiley & Sons*, New York.
- Junker, N. M. ve Van Dick, R. (2014). Implicit Theories In Organizational Settings: A Systematic Review and Research Agenda of Implicit Leadership and Followership Theories. *The Leadership Quarterly*, 25(6), 1154–1173.
- Kalshoven, K., Hartog, D. N. ve De Hoogh A. H. B. (2010). Ethical Leadership At Work Questionnaire (Elw): Development and Validation of A Multidimensional Measure. *The Leadership Quarterly*, (22), 51-69.
- Kang, D. S. ve Stewart, J. (2007). Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership and HRD: Development of Units Of Theory and Laws of Interaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(6), 531-551.
- Karip, Emin. (1998). Dönüşümcü Liderlik, Eğitim Yönetimi. 4(16), Ankara: *Pegem Yayıncılık*.
- Keçecioglu, Tamer. (1998). Liderlik. İstanbul: *Okumuş Adam Yayıncılık ve Eğitim Hizmetleri*.
- Keklik, B. (2012). Sağlık Hizmetlerinde Benimsenen Liderlik Tiplerinin Belirlenmesi: Özel Bir Hastane Örneği. Afyon Kocatepe Üniversitesi *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1), 73-93.
- Keller, T. (1999). Images Of The Familiar: Individual Differences and Implicit Leadership Theories. *Leadership Quarterly*, 10(3),590-607.
- Kent, A. ve Chelladurai, P. (2001). Perceived Transformational Leadership, Organizational Commitment, and Citizenship Behavior: A Case Study in Intercollegiate Athletics. *Journal of Sport Management*, 15(2), 135-159.
- Khatri, N. (2009). Consequences of power distance orientation in organizations. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 13, 2.
- Kılınç, T. (1989). Durumsal Liderliğe Vroom-Yetton Yaklaşımı, İ.Ü. İşletme Fakültesi Davranış Bilimleri Anabilim Dalı. İ.Ü. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 18(11).
- Kırel, Ç. (2001). Liderlik Davranış Biçimleri Konusuna Yeni Bir Yaklaşım: Karizmatik Liderlik Dönüşümsel Liderliğe. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 43-59.
- Kırhan, Aylin. (2010). Üniversite Öğrencilerinin Tematik Televizyon Kanal Tercihleri: Kullanımlar ve Duyumlar Kuramı- Sosyal Öğrenme Kuramı Çerçevesinde Maltepe Üniversitesi'nde Bir Çalışma. Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul, 34-38.

- Kirkman, B. I., Chen, G., Farh, J. L., Chen., Zhen X. ve Lowe, K.B. (2009). Individual Power Distance Orientation and Followers Reactions To Transformational Leaders: A Cross-Level, Cross-Cultural Examination. *Academy of Management Journal*, 52(4), 744-764.
- Kline, R.B. (2011). Principles and Practice of Structural Equation Modeling, (3rd ed.), New York: *The Guilford Press*.
- Ko, J. (2005). Impact of Leadership and Team Members, Individualism Collectivism on Team Processes and Outcomes: A Leader-member Exchange Perspective. The University of Arizona, *University Libraries*,7(27). 26
- Koçel, Tamer. (2011). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: *Beta Yayıncılık*.
- Koomoo-Welch, Penny. (2008). Implicit Leadership Theories: Perceptions of Charisma, People, and Performance. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. North Carolina: North Carolina State University.
- Kopelman, R. E., Protas, D. J. ve Davis, A. L. (2008). Douglas McGregor's theory X and Y: Toward a construct-valid measure. *Journal of Managerial Issues*, 20(2), 255-271.
- Korkmaz, F., Gökdeniz, İ., ve Zorlu, K.(2018) Paternalist Liderlik Davranışının Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisinde Çalışanların İşe Tutkunluk Düzeylerinin Aracılık Rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(3), 950-973.
- Korkmaz, O. (2017). Otantik Liderlik ve Örgütsel Güven. The Journal of Academic Social Science Studies-International *Journal of Social Science (JASS)*, 58(2), 437-454.
- Köksal, O, (2011). Bir Kültürel Liderlik Pradoksu: Paternalizm. Mustafa Kemal Üniversitesi *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15), 101-122.
- Lankau M.J. ve B.G. Chung. (2009). A Comparison of American and International Prototypes of Successful Managers. *Journal Of Leadership Studies*, 3(1), 7-18.
- Law, K. S., Wang, H. ve Hui, C. (2010). Currencies of Exchange and Global LMX: How They Affect Employee Task Performance and Extra-Role Performance. *Asia Pacific Journal of Management*, 27(4), 625-646.
- Le Liang, P.M., Jong, R.D.D., Geersing, J., Furda, J. ve Komproe, I.H. (1993). Leader Member Exchanges: Distinction Between Two Factors. *European Work And Organizational Psychologist*, 3(4), 297-309.
- Lewin, K. (1939). Field Theory And Experiment in Social Psychology: Concepts and Methods. *American Journal of Sociology*, 44(6), 868-896.
- Lewin, K., Lippitt, R. ve White, R. K. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created "Social Climates". *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 269-299.
- Li, X., Sanders, K., ve Frenkel, S. (2012). How Leader-Member Exchange, Work Engagement and HRM Consistency Explain Chinese Luxury Hotel Employees' Job Performance. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1059-1066.

- Lian, K, Fei (2017). Trust, Leader-Member Exchange and Organizational Outcomes: A *Structural Equation Model in the Maysian Work Setting*. 10(52), 1097-1108.
- Liden, Robert C., Sparrowe, Raymond T. ve Wayne, Sandy J. (1997). Leader Member Exchange Theory: The Past and Potential for the Future. *Research in Personnel and Human Resources Management*, (15), 47-119.
- Lin, C. H. V. ve Sun, J. M. J. (2018). Chinese Employees' Leadership Preferences and The Relationship With Power Distance Orientation and Core Self-Evaluation. *Frontiers of Business Research in China*, 12(1), 6.
- Liden, R. C. ve Maslyn, J. M. (1998). Multi dimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development, *Journal of Management*, 24(1), 43-72.
- Liden, R. C., Wayne, S. J. ve Stilwell, D. (1993). A Longitudinal Study on The Early Development of Leader-Member Exchanges. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 662-674.
- Liden, R.C. ve Graen, G. (1980). Generalizability of The Vertical Dyad Linkage Model Of Leadership, *Academy of Management Journal*, 23(3), 451-465.
- Liden, R.C. ve Mitchell, T.R. (1988). Ingratiation Behaviors in Organizational Settings. *Academy of Management Review*. 13(4), 572-587.
- Lin, C. P. ve Ma, H. C. (2004). Effects Of Leader-Member Exchange, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Diagnosing Employee Job Performance Using Career Stage As A Moderator. *Asia Pacific Management Review*, 9(1), 79-99.
- Ling, W., R.S. Chia ve L. Fang. (2000). Chinese Implicit Leadership Theory. *The Journal of Social Psychology*, 140(6), 729-739.
- Lo, M. C., Ramayah, T. ve Min, H. W. (2009). Leadership Styles and Organizational Commitment: A Test on Malaysia Manufacturing Industry. *African Journal of Marketing Management*, 1(6), 133-139.
- Lord, R. G., Foti, R. J. ve De Vader, C. L. (1984). A Test of Leadership Categorization Theory: Internal Structure, Information Processing, and Leadership Perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34(3), 343-378.
- Lord, R. G. ve K. J. Maher. (1993). Leadership And Information Processing: Linking Perceptions And Performance, New York, *Routledge*.
- Lowe, K.B. ve Kroeck, K. G. (1996), Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta Analytic Review of The MLQ Literature. *Leadership Quarterly*, 7(3), 385-425.
- Major, D. A., Kozlowski, S. W., Chao, G. T. ve Gardner, P. D. (1995). A Longitudinal Investigation of Newcomer Expectations, Early Socialization Outcomes, and The Moderating Effects of Role Development Factors. *Journal of Applied Psychology*, 80(3).
- Malhotra, N.K., Kim, S.S. ve Patil, A. (2006). Common Method Variance in IS Research: A Comparison of Alternative Approaches and A Reanalysis of Past Research. *Management Science*, 52(12), 1865-1883.

- Martin, R., O. Epitropaki, G. Thomas ve A. Topakas (2010). A Review Of Leader-Member Exchange Research: Future Prospects And Directions, *International Review of Industrial And Organizational Psychology*, (25),35-89.
- Martin, R., Thomas, G., Charles, K., Epitropaki, O. ve Mc Namara, R. (2005). The Role of Leader-Member Exchanges In Mediating The Relationship Between Locus of Control and Work Reactions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(1), 141-147.
- Martin, R., Thomas, G., Guillaume, Y., Lee, A. ve Epitropaki, O. (2016). Leader-member Exchange (LMX) and Performance: A Meta-analytic Review. *Personnel Psychology*, (69), 67-121.
- McCleskey, J. A. (2014). "Situational, Transformational, and Transactional Leadership and Leadership Development", *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4): 117-130.
- Mead, R. ve Andrews, T. G. (2009). International management. *John Wiley&Sons*.
- Mead, R., 2003. International Management, Oxford: *Black well Publishing*.
- Meindl, J.R., Ehrlich, S.B. ve Dukerich, J.M. (1985). The Romance of Leadership. *Administrative Science Quarterly*, (30), 78-102.
- Meydan, C. H. ve M. Polat (2010), "Liderin Güç Kaynakları Üzerine Kültürel Bağlamda Bir Araştırma", Ankara Üniversitesi *SBF Dergisi*, Ankara, (65), 4, 131.
- Miller, Katherine (2011). Organizational Communication: Approaches and Processes. 6 th.ed., Boston: *Wadsworth Cengage Learning*.
- Mitchell, M.S. ve Ambrose, M.L. (2007). Abusive Supervision and Workplace Deviance and the Moderating Effects of Negative Reciprocity Beliefs. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1159-1168.
- Murari, K. (2013). Abusive Leadership-A Barrier to Employee Empowerment. *European Journal of Business and Management*, 5(4), 9.
- Murphy, S. M., Wayne, S. J., Liden, R. C., ve Erdogan, B.(2003). Understanding social loafing: The role of justice perceptions and exchange relationships. *Human Relations*, (1), 64.
- Nahrgang, J.D., Morgeson, F.P. ve Ilies, R. (2009). The Development of Leader-Member Exchanges: Exploring How Personality and Performance Influence Leader and Member Relationships Over Time. *Organizational Behavior Processes and Human Decision* (108), 256–266.
- Niu, C. P., Wang, A. C., ve Cheng, B. S. (2009). Effectiveness of A Moral and Benevolent Leader: Probing The Interactions of The Dimensions of Paternalistic Leadership. *Asian Journal of Social Psychology*, 12(1), 32-39.
- Offermann, Lynn R., John K., Kennedy, Jr. ve Philip W. Wirtz (1994). Implicit Leadership Theories: Content, Structure, and Generalizability. *Leadership Quarterly*, 5(1), 43-58.
- Oktay, E. ve Gül, H. (2003). Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray

Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma. Selçuk Üniversitesi *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (10), 403-427.

- Ömürgönülşen, M. ve Sevim, L. (2005). REDDİN in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi nin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma. Celal Bayar Üniversitesi *İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*.12(2), 91-103.
- Öner, Z. H. (2012). ServantLeadership and Paternalistic Leadership Styles in TheTurkish Business Context: A Comparative Empirical Study. *Leadership&Organization Development Journal*, 33(3), 300-316.
- Özalp, İ. ve Öcal, H. (2000). Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı. Balıkesir Üniversitesi *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3 (4), 207-227.
- Özutku, H. (2007). Yönetici-Ast Etkileşimi ile İş Tatmini Arasındaki İlişki. *Amme İdaresi Dergisi*, 40(2), 79-98.
- Packard, T. (2009). Leadership and PerformanceIn Human Service Organizations. InPatti, R. (editors), *Handbook of Human Services Management*. 2nd Ed., CA: *Sage Publications*, 143-164.
- Pavett, C. Ve Morris, T. (1995). Management Styleswithin a Multinational Corporation: A Five Country Comparative Study, *Human Relations*, 48(10), 1171-1191.
- 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. ve T. A. Scandura, (2006). Leader-Member Exchange (Lmx), Paternalism and Delegation in The Turkish Business Culture: An Empirical Investigation, *Journal of International Business Studies*, (37), 264-279.
- Pellegrini, E. K., Scandura, T. A., ve Jayaraman, V. (2010). Cross-Cultural Generalizability of Paternalistic Leadership: An Expansion of Leader-Member Exchange Theory. *Group& Organization Management*, 35(4), 391-420.
- Peterson, D. K. (2002). Therelation ship between unethical behavior and the dimensions of the ethical climate questionnaire. *Journal of Business Ethics*, 41(4), 313-326.
- Phillips, J.S. ve Lord, R.G. (1986). Notes On Practical And Theoretical Consequences of Implici Leadership Theories ForThe Future of Leadership Measurement. *Journal of Management*, 12(1), 31-41.
- Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., Lee, J-Y. ve Podsakoff, N.P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Polat, S. (2010). Eğitim Örgütleri İçin Sosyal Sermaye Örgütsel Güven, Ankara: *Pegem Akademi*.
- Ray, S. ve Ray, I. A. (2011). An Insight In to The Vision of Charismatic Leadership: Evidence Fromrecent Administrative ChangeIn West Benga lProvince of India. *European Journal of Business And Management*, 3(9), 55-67.

- Robbins, Stephen P. ve Mary Coulter (2012). Management. 11th ed., New Jersey: *Prentice Hall*.
- Rockstuhl, T., Dulebohn, J. H., Ang, S., ve Shore, L. M. (2012). Leader– member exchange (LMX) and culture: A meta-analysis of correlates of LMX across 23 countries. *Journal of Applied Psychology*, 97, 1097.
- Rosch, Eleanor. (1978). Principles of Categorization E. Rosch ve B. B. Lloyd (Ed.), *Cognition And Categorization*, Hills dale, Nj: *Eribaum*, 27-48.
- Russell, R. F. ve Gregory Stone, A. (2002). A review of Servant Leadership Attributes: Developing a Practical Model. *Leadership&Organization Development Journal*, 23(3), 145-157.
- Sagie, A. ve Aycan, Z. (2003). A Cross-Cultural Analysis of Participative Decisionmaking In Organizations. *Human Relations*, 56(2), 453-473.
- Sancak Mataş, Yasemin. (2014). “Etik Liderlik Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Sinizm Üzerine Bir Uygulama”, Haliç Üniversitesi SBE *yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul.
- Saylık, A. (2019). Hofstede'nin kültür boyutları ölçeğinin Türkçeye uyarlanması; geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Uluslararası Türkçe Edebiyat Kültür Eğitim Dergisi*, 8(3), 1860-1881.
- Scandura, T. A. ve Graen, G. B. (1984). Moderating Effects of Initial Leader–Member Exchange Status On the Effects of A Leadership Intervention. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 428-436.
- Scandura, T. A. ve Pellegrini, E. K. (2008). Trust and Leader-Member Exchange: a Closer Look at Relational Vulnerability. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(2), 101-110.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. ve Müller, H. (2003). Evaluatingthe Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8 (2), 23-74.
- Schermerhorn, J. R. (1996). Management, Fifth Edition, *John Wiley&Sons*, Inc. Canada.
- Schriesheim,C.A., Stephanie, L.C., Xiaohva,T.Z. ve Francis, J.Y.(2001). The Foolly of Theorizing “A” But Testing “B” A Selective Level-of- Analysis Review of The Field And A Detailed Leader-Memeber Exchange Illustration. *The Leadership Quarterly*, 12(4), 515.
- Shamir, B., House, R.J. ve Arthur, M.B. (1993). The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. *Organization Science*, 4(4), 577-594.
- Sharifirad, M. S., Mortazavi, S., Rahimnia, F. ve Farahi, M. M. (2017). Implicit Leadership Theories: A Qualitative Study In An Iranian Organization. *Iranian Journal of Management Studies*, 10(1), 1-29.
- Shondrick, S. J. ve Lord, R. G. (2010). Implicit Leadership and: Dynamic Structures For Leadership Perceptions, Memory, and Leader-Follower Processes. In G. Hodgkinson&J. Ford (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (25)1-33. Sussex, England: John Wiley.
- Sığrı, Ünsal., ve Gürbüz, Ssait. (2015). Örgütsel davranış. İstanbul: *Beta Yayınları*.

- Simionel, A.-B. (2011). Douglas McGregor-Teoria X ŞiTeoria Y. Douglas McGregor - *Theory X And Theory Y*, 10(3), 229-234.
- Sin, H. P., Nahrgang, J. D. ve Morgeson, F. P. (2009). Understanding Why They Don't See Eye To Eye: An Examination of Leader-Member Exchange (LMX) Agreement. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 1048-1057.
- Soba, M., Akman, E., ve Eroğlu, E. (2018). Liderlik Stilleri Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İzmir Karabağlar İlçesinde Bulunan Devlet Okulları Üzerinden İncelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(4), 1123-1147.
- Spears, L. C. (2010). Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders, *The Journal of Virtues ve Leadership*, 1(1), 25-30.
- Steiner, Dirk D. (1997). Attributions In Leader-Member Exchanges: Implications For Practice. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 6(1), 59-71.
- Stogdill, R.M. (1974). Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Reserach. New York: *The Free Pres.*
- Şahin A. H., Temizel, H. ve Örseli, E. (2004). Bankacılık Sektöründe Çalışan Yöneticilerin Kendi liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimleri İle Çalışanların Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimlerine Yönelik Uygulamalı Bir Çalışma, *Osman Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F.*, 3.Ulusal Bilgi ve Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Eskişehir.
- Şendoğdu, A. A., ve Erdirençelebi, M. (2014). Paternalist Liderlik İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14(27), 253-274.
- Şentürk, F. K., Durak, M., Yılmaz, E., Kaban, T., Kök, N. ve Baş, A. (2016). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının bireysel yenilikçiliğe etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(17), 177.
- Tabak, A., Kızıloğlu, A. ve Polat, M. (2010). Türkiye'de Örtülü Liderlik Kuramı: İçeriği ve Yapısı. *Cag University Journal of SocialSciences*, 7(2), 72-86.
- Tekeraslan, E. Kılınç, T. Şencan, H. Ve Baysal, A. C. (2000). Davranışın Sosyal Psikolojisi, Dönence Basım ve Yayın, İstanbul Üniversitesi *İşletme Fakültesi Yayın No: 278*, İstanbul.
- Temel, E. (2016). Dönüşümcü liderlik ve psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü: Nazilli'deki kamu kurumlarında bir uygulama. *Yüksel lisans tezi*, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Tepper, B.J. (2000). Consequences of Abusive Supervision. *The Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.
- Türesin Tetik, H., ve Köse, S. (2015). Örgüt Çalışanlarının Paternalistik Liderlik Algıları ve Öğrenilmiş Güçlülük Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(26), 29-56.
- Van Breukelen, W., Schyns, B. ve Le Blanc, P. (2006). Leader-memberexchange theory and research: Accomplishments and futurechallenges. *Leadership*, 2(3), 295-316.

- Van Gils, S., Van Quaquebeke, N. ve Van Knippenberg, D. (2010). The X-factor: on The Relevance of Implicit Leadership and Followership Theories For Leader-Member Exchange Agreement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, (19), 333-363.
- Vroom, V., H. ve Yetton, P., W (1973). Leadership and Decision-Making, Pittsburgh. *University of Pittsburg Press* (13), 269.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., ve Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of management*, 34(1), 89-126.
- Wang, P.Q., Kim, P.B. ve Milne, S. (2016). Leader-Member Exchange (LMX) and Its Work Outcomes: The Moderating Role of Gender. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 26(2), 125-143.
- Wayne, S. J. Liden, R. C. ve Sparrowe, R. T. (1994). Developing Leader-Member Exchanges The Influence of Gender and Ingratiation, *The American Behavioral Scientist* 37(5), 697-713.
- Weidner, Nathan Wayne. (2012). Dissecting Implicit Leadership Theories: A Generalizability Analysis. *Doctoral Dissertation*. IN: Wayne State University.
- Winston, B. E. ve Patterson, K. (2006). An Integrative Definition of Leadership. *International Journal of Leadership Studies*, (1), 6-66.
- Xirasagar, S. (2008). Transformational, Transactional And Laissez-Faire Leadership Among Physician Executives. *Journal of Health Organization and Management*, 22(6), 599-613.
- Yang, K., Yan, X., Fan, J. ve Luo, Z. (2017). Leader-Follower Congruence In Proactive Personality and Work Engagement: A Polynomial Regression Analysis. *Personality and Individual Differences*, (105), 43-46.
- Yıldız, G., Özutku, H., VE Çevrioğlu, E., (2008), Lider-Üye Etkileşimine Çok Boyutlu Yaklaşım: Liden ve Maslyn'in Dört Boyutlu Lider-Üye Etkileşim Ölçeğinin Psikometrik Özelliklerine Yönelik Görgül Bir Araştırma, *Akademik İncelemeler*, (3)1, 102.
- Yukl, G. (2013). Leadership in Organizations. 8th ed., New Jersey: PrenticeHall.
- Yukl, G., Donnell, O. ve Thomas, T. (2009). Influence of Leader Behaviors on The Leader-Member Exchange Relationship, *Journal Of Managerial Psychology*, 24(4), 289-299.
- Zhang, Z., Wang, M. O. ve Shi, J. (2012). Leader-Follower Congruence In Proactive Personality and Work Outcomes: The Mediating Role of Leader-Member Exchange. *Academy of Management Journal*, 55(1), 111-130.
- Zhiying, Tan. (2017). The Impact of Paternalistic Leadership on Innovation and Performance in Chinese Public Hospitals. *Doctoral dissertation*, ISCTE-Instituto Universitario de Lisboa, Portugal.

EKLER

Değerli Katılımcı,

Bu anket formu, Liderlik, Örtük Liderlik, Güç Mesafesi ve Lider-Üye Etkileşimi İlişkisi konusunda Balıkesir Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Doktora tez çalışmasının bir parçasıdır. Vereceğiniz yanıtlardan elde edilen bilgilerin kesinlikle saklı kalacağını, bu bilgilerle sadece tezin amacına yönelik genel bir değerlendirmenin yapılacağını ve ankete katılanların kimliğinin açıklanmayacağını önemle belirtiyor, çalışmaya yapacağınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür ediyoruz.

Aytaç TOPTAŞ
Doktora Öğrencisi

Prof.Dr. Tamer BOLAT
Danışman Öğretim Üyesi

Aşağıdaki ifadeleri <i>doğrudan emir aldığınız yöneticinizin davranışlarını</i> dikkate alarak yanıtlayınız.	Hiçbir Zaman	Nadiren	Fırsat Buldukça	Bazen	Sıklıkla	Genellikle	Her Zaman
1. Çalışanlarına bir aile büyüğü gibi öğüt verir.	1	2	3	4	5	6	7
2. İhtiyaçları olduğu zaman, çalışanlarına iş dışı konularda (örn., ev kurma, çocuk okutma, sağlık vs.) yardım etmeye hazırdır.	1	2	3	4	5	6	7
3. Çalışanlarında sadakate, performansa verdiğiinden daha fazla önem verir.	1	2	3	4	5	6	7
4. İşyerinde aile ortamı yaratmaya önem verir.	1	2	3	4	5	6	7
5. Çalışanlarına gösterdiği ilgi ve alakaya karşılık, onlardan bağlılık ve sadakat bekler.	1	2	3	4	5	6	7
6. Çalışanlarının özel günlerine (örn., nikah, cenaze, mezuniyet vs.) katılır.	1	2	3	4	5	6	7
7. Bir ebeveynin çocuğundan sorumlu olması gibi, her çalışanından kendini sorumlu hissederek.	1	2	3	4	5	6	7
8. Çalışanlardan birinin özel hayatında yaşadığı problemlerde (örn; eşlerarası problemlerde) arabuluculuk yapmaya hazırdır.	1	2	3	4	5	6	7
9. Çalışanları için neyin en iyi olduğunu bildiğine inanır.	1	2	3	4	5	6	7
10. Çalışanlarına karşı bir aile büyüğü (baba/anne veya ağabey/abla) gibi davranır.	1	2	3	4	5	6	7

Aşağıdaki ifadeleri <i>size göre "ideal bir lider nasıl davranmalı"</i> yi düşünerek yanıtlayınız.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Biraz Katılmıyorum	Kararsızım	Biraz Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Yöneticiler çoğu kararı çalışanlara danışmadan almalıdırlar.	1	2	3	4	5	6	7
2. Bir yöneticinin astlarına karşı, sık sık yetkilerini ve gücünü kullanması gerekir.	1	2	3	4	5	6	7
3. Yöneticiler çalışanların görüşlerini nadiren almalıdırlar.	1	2	3	4	5	6	7
4. Yöneticiler, çalışanları ile iş dışı arkadaşlık kurmaktan kaçınmalıdırlar.	1	2	3	4	5	6	7
5. Çalışanların yönetimin kararlarına katılması gerekmez.	1	2	3	4	5	6	7
6. Yöneticiler önemli görevleri çalışanlara bırakmamalıdırlar.	1	2	3	4	5	6	7

Aşağıdaki ifadeleri doğrudan emir aldığınız yöneticiniz ile olan iş ilişkinizi dikkate alarak yanıtlayınız.	Hiçbir Zaman	Nadiren	Fırsat Buldukça	Bazen	Sıklıkla	Genellikle	Her Zaman
1. Yöneticimi memnun etmek için ekstra işler yapmakta istekliyimdir.	1	2	3	4	5	6	7
2. Yöneticim sorunlarım ve ihtiyaçlarımla ilgilenir.	1	2	3	4	5	6	7
3. Yöneticim sahip olduğum potansiyelden yeterince yararlanır.	1	2	3	4	5	6	7
4. Yöneticim sahip olduğu yetkileri bana yardımcı olmak için kullanır.	1	2	3	4	5	6	7
5. Yöneticim sahip olduğu yetkileri beni zor durumdan kurtarmak için kullanır.	1	2	3	4	5	6	7
6. Yöneticime kendisinin vermiş olduğu kararları başkalarına karşı savunacak kadar güvenirim.	1	2	3	4	5	6	7
7. Yöneticimle olan çalışma ilişkilerim çok iyidir.	1	2	3	4	5	6	7

Size göre bir kişinin lider olarak kabul görmesi için aşağıdaki özelliklere ne ölçüde sahip olması gerekir. İfadelere KATILMA DERECEYİZİ belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Biraz Katılmıyorum	Kararsızım	Biraz Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Bana göre iyi bir yönetici;							
sıcakkanlı olmalıdır.							
şevkatli olmalıdır.							
fedakâr olmalıdır.							
duyarlı olmalıdır.							
içten olmalıdır.							
merhametli olmalıdır.							
kendini adamış olmalıdır.							
azimli olmalıdır.							
tutkulu olmalıdır.							
çalışkan olmalıdır.							
işkolik olmalıdır.							
hevesli olmalıdır.							
hırslı olmalıdır.							
maddiyatçı olmalıdır.							
başarı odaklı olmalıdır.							
mantığı önplana alan olmalıdır.							
iddialı olmalıdır.							
rekabetçi olmalıdır.							
görüşlerine değer verilir olmalıdır.							
akıllı olmalıdır.							
zeki olmalıdır.							
eğitilmiş olmalıdır.							
bilgili olmalıdır.							
fikir sahibi olmalıdır.							
disiplinli olmalıdır.							
kuralcı olmalıdır.							
otoriter olmalıdır.							
katı olmalıdır.							
koruyucu olmalıdır.							
muhafazakâr olmalıdır.							
cesur olmalıdır.							
etkileyici olmalıdır.							
ilham verici olmalıdır.							
uzağı gören olmalıdır.							
iyi konuşmacı olmalıdır.							
ikna edici olmalıdır.							
çekici olmalıdır.							
bakımlı olmalıdır.							
gözelci olmalıdır.							
iyi giyimli olmalıdır.							
iyi görünümlü olmalıdır.							
dinamik görünümlü olmalıdır.							

Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek
Medeni durumunuz: () Evli () Bekâr
Kadro durumunuz: () Kadrolu () Kadrosuz
Yaşınız:
Çalıştığınız bölüm:
Eğitim durumunuz:
Kaç yıldır bu işletmede çalışıyorsunuz?

