

T.C.
GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANA BİLİM DALI

**KAT HİZMETLERİNDE PATERNALİST LİDERLİK, ÖRGÜT KÜLTÜRÜ,
BAĞLAMSAL PERFORMANS İLİŞKİSİ: DOĞU KARADENİZ'DEKİ BEŞ
YILDIZLI OTELLER ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS

Sevcan KÜÇÜKBEKİR

MAYIS-2025
GÜMÜŞHANE



**T.C.
GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANA BİLİM DALI

**KAT HİZMETLERİNDE PATERNALİST LİDERLİK, ÖRGÜT KÜLTÜRÜ,
BAĞLAMSAL PERFORMANS İLİŞKİSİ: DOĞU KARADENİZ'DEKİ BEŞ
YILDIZLI OTELLER ÖRNEĞİ**

**RELATIONSHIP BETWEEN PATERNALIST LEADERSHIP,
ORGANIZATIONAL CULTURE, AND CONTEXTUAL PERFORMANCE IN
HOUSEKEEPING: THE CASE OF FIVE STAR HOTELS IN THE EASTERN
BLACK SEA**

YÜKSEK LİSANS

Sevcan KÜÇÜKBEKİR

**MAYIS-2025
GÜMÜŞHANE**



**T.C.
GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANA BİLİM DALI

**KAT HİZMETLERİNDE PATERNALİST LİDERLİK, ÖRGÜT KÜLTÜRÜ,
BAĞLAMSAL PERFORMANS İLİŞKİSİ: DOĞU KARADENİZ'DEKİ BEŞ
YILDIZLI OTELLER ÖRNEĞİ**

**RELATIONSHIP BETWEEN PATERNALIST LEADERSHIP,
ORGANIZATIONAL CULTURE, AND CONTEXTUAL PERFORMANCE IN
HOUSEKEEPING: THE CASE OF FIVE STAR HOTELS IN THE EASTERN
BLACK SEA**

YÜKSEK LİSANS

Sevcan KÜÇÜKBEKİR

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Emine ŞİMŞEK EVREN

**MAYIS-2025
GÜMÜŞHANE**

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK BEYANI

Yüksek Lisans Tezi olarak hazırlamış olduğum “**Kat Hizmetlerinde Paternalist Liderlik, Örgüt Kültürü, Bağlamsal Performans İlişkisi: Doğu Karadeniz’deki Beş Yıldızlı Oteller Örneği**” isimli bu tezimin, tamamen kendi çalışmam olduğunu, her alıntıya kaynak gösterdiğimi, alıntı yaptığım tüm çalışmalarını kaynakçada belirttiğimi ve Gümüşhane Üniversitesi’nin lisanslı kullanıcısı olduğum intihal yazılım programı ile Lisansüstü Eğitim Enstitüsü’nün belirlediği kıstaslara uygun olarak raporladığımı taahhüt ederim. Tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Gümüşhane Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü arşivinde saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği’nin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

03/06/2025

.....
Sevcan KÜÇÜKBEKİR

TEŞEKKÜR

Tez çalışmam süresince bilgi ve deneyimleriyle bana yol gösteren, bilimsel katkı ve yardımlarının yanı sıra manevi desteğini de esirgemeyen değerli danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Emine ŞİMŞEK EVREN'e, yüksek lisans öğrenimim süresince eğitim aldığım tüm hocalarıma teşekkürlerimi sunarım.

Emeklerinin karşılığını asla ödeyemeyeceğim, kıymetli annem ve babam Gül KÜÇÜKBEKİR ile Ertan KÜÇÜKBEKİR'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak tez çalışmamda bana sabırla yardımcı olan Beyza ÇAMLICA, Ziya BOZKURT ve Ali Erdem GÜNEYİ'ye ayrıca bu süreçte yardımlarını esirgemeyen tüm çalışma arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunarım.

Sevcan KÜÇÜKBEKİR
GÜMÜŞHANE – 2025

ÖZET

Çalışanların iş yerindeki performansı pek çok değişkene göre farklılık gösterebilmektedir. Bu değişkenler arasında yöneticinin uyguladığı liderlik tipi ve örgütün sahip olduğu kültür oldukça önemlidir. Özellikle Doğu toplumlarında yaygın bir liderlik tipi olan paternalist liderlik son yıllarda tartışılan bir konu haline gelmiştir. Genellikle baba figürü ile özdeşleştirilen paternalist liderliğin kadın liderler ve kadın çalışanların hakim olduğu farklı kültürlerle sahip örgütlerde nasıl çıktıkları olduğu da önemli bir konudur. Bu noktadan hareketle çalışmanın amacı otel kat hizmetleri departmanında örgüt kültürü, paternalist liderlik ve bağlamsal performans arasındaki ilişkileri tespit etmektir. Çalışmada veri toplama aracı olarak anketten yararlanılmış olup Doğu Karadeniz illerinde yer alan beş yıldızlı otellerin kat hizmetleri çalışanlarından (n= 300) veri toplanmıştır. Verilere tanımlayıcı analizler, doğrulayıcı faktör analizi, korelasyon, regresyon ve aracı etki analizleri (Process Macro Model 4) uygulanmıştır. Tanımlayıcı bulgular çalışanların kendi bağlamsal performanslarını yüksek bulduklarını, yöneticilerine ilişkin paternalist liderlik algılarının ortalamanın üzerinde olduğunu, ayrıca destekleyici, yenilikçi ve bürokratik örgüt kültürlerinin ortalamalarının birbirine yakın olduğunu, bununla birlikte destekleyici örgüt kültürünün biraz daha öne çıktığını göstermektedir. Korelasyon analizleri bütün değişkenler arasında pozitif anlamlı ilişkiler olduğunu gösterirken; regresyon analizleri bağlamsal performans üzerinde genel olarak örgüt kültürünün, kültür tiplerinden yenilikçi ve destekleyici örgüt kültürlerinin ve paternalist liderliğin etkisinin pozitif yönlü ve anlamlı olduğu ortaya koymuştur. Aracı etki analizleri kapsamında ise paternalist liderliğin destekleyici ve yenilikçi örgüt kültürlerinin bağlamsal performans üzerindeki etkilerinde anlamlı aracı rolü olduğunu göstermiştir. Paternalist liderlik yenilikçi ve destekleyici örgüt kültürlerinin bağlamsal performans üzerindeki etkisini güçlendirmektedir.

Anahtar Kelimeler: Bağlamsal performans, Doğu Karadeniz, İş performansı, Kadın Liderler, Kat hizmetleri, Örgüt kültürü, Paternalist liderlik.

SUMMARY

The performance of employees at work may vary according to many variables. Among these variables, the type of leadership applied by the manager and the culture of the organization are quite important. Paternalistic leadership, which is a common leadership type especially in Eastern societies, has become a topic of discussion in recent years. The outcomes of paternalistic leadership, which is usually identified with the father figure, in organizations with different cultures dominated by female leaders and female employees is also an important issue. Starting from this point, the aim of the study is to determine the relationships between organizational culture, paternalistic leadership and contextual performance in the hotel housekeeping department. In the study, a survey was used as the data collection tool and data was collected from housekeeping employees (n= 300) of five-star hotels located in the Eastern Black Sea provinces. Descriptive analyses, confirmatory factor analysis, correlation, regression and mediating effect analyses (Process Macro Model 4) were applied to the data. Descriptive findings show that employees find their own contextual performance high, their perceptions of paternalistic leadership towards their managers are above average, and the averages of supportive, innovative and bureaucratic organizational cultures are close to each other, however, supportive organizational culture is slightly more prominent. Correlation analyses show that there are positive and significant relationships between all variables; regression analyses show that the effects of organizational culture in general, innovative and supportive organizational cultures among culture types and paternalistic leadership on contextual performance are positive and significant. Within the scope of mediating effect analyses, it is shown that paternalistic leadership has a significant mediating role in the effects of supportive and innovative organizational cultures on contextual performance. Paternalistic leadership strengthens the effect of innovative and supportive organizational cultures on contextual performance.

Keywords: Contextual performance, Eastern Black Sea Region, Job performance, Women leaders, Housekeeping, Organizational culture, Paternalistic leadership.

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	III
BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK BEYANI.....	IV
TEŞEKKÜR.....	V
ÖZET.....	VI
SUMMARY	VII
İÇİNDEKİLER	VIII
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	XI
GİRİŞ	1
1. TEORİK ÇERÇEVE.....	2
1.1. Liderlik.....	2
1.1.1. Lider ve Liderlik Kavramları	2
1.1.2. Liderlik Yaklaşımları	3
1.1.3. Kadın Liderliği	20
1.2. Örgüt Kültürü.....	22
1.2.1. Örgüt Kültürünün Temel Öğeleri.....	22
1.2.2. Örgüt Kültürü Modelleri	25
1.3. İş Performansı Kavramı	31
1.3.1. İş Performansının Kuramsal Çerçevesi	32
1.4. Paternalist Liderlik, Örgüt Kültürü ve Bağlamsal Performans Arasındaki İlişki	38
2. KAT HİZMETLERİNDE PATERNALİST LİDERLİK, ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, BAĞLAMSAL PERFORMANS İLİŞKİSİ: DOĞU KARADENİZ'DEKİ BEŞ YILDIZLI OTELLER ÖRNEĞİ.....	39
2.1. Araştırmanın Problemi	39
2.2. Araştırmanın Amacı	39
2.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	40
2.4. Araştırmanın Önemi.....	42
2.5. Araştırmanın Kapsamı	42
2.6. Araştırmanın Sınırlılıkları	42
2.7. Araştırmanın Yöntemi.....	42
2.7.1. Veri Toplama Aracı.....	43
2.7.2. Veri Toplama Süreci	43
2.7.3. Evren-Örneklem.....	44

2.7.4. Geçerlilik ve Güvenirlik.....	44
2.7.5. Analizler.....	45
2.7.6. Araştırmanın Bulguları.....	45
4. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME.....	61
KAYNAKÇA.....	64
ETİK KURUL KARARI	81
ÖZGEÇMİŞ	82



TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 1. Liderlik tanımlamaları	3
Tablo 2. Ouchi'nin A, J ve Z tipi örgüt kültür modeli.....	30
Tablo 3. Katılımcıların demografik özellikleri	46
Tablo 4. Paternalist liderlik ölçeği	47
Tablo 5. Bağlamsal performans ölçeği.....	48
Tablo 6. Örgüt kültürü ölçeği.....	49
Tablo 7. Paternalist liderlik ölçeği güvenirlik analizi	50
Tablo 8. Bağlamsal performans ölçeği.....	51
Tablo 9. Örgüt kültürü ölçeği güvenirlik analizi bulguları	52
Tablo 10. DFA Uyum İndeksleri Kesmen Noktaları ve Sonuçları	53
Tablo 11. DFA bulguları.....	54
Tablo 12. Değişkenlerin tanımlayıcı analizine ilişkin bulgular	55
Tablo 13. Değişkenler arası ilişkiler	56
Tablo 14. Örgüt kültürünün bağlamsal performansa etkisi.....	56
Tablo 15. Örgüt kültürü tiplerinin bağlamsal performansa etkisi	57
Tablo 16. Paternalist liderliği bağlamsal performansa etkisi	58
Tablo 17. Yenilikçi örgüt kültürünün bağlamsal performansa etkisinde paternalist liderliğin aracı etkisi	58
Tablo 18. Bürokratik örgüt kültürünün bağlamsal performansa etkisinde paternalist liderliğin aracı etkisi	59
Tablo 19. Destekleyici örgüt kültürünün bağlamsal performansa etkisinde paternalist liderliğin aracı etkisi	60

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Yönetmel liderlik kuramı	6
Şekil 2. Tannenbaum ve Schmidt' in liderlik doğrusu.....	11
Şekil 3. Paternalist lider davranışı ve astlardan beklenen davranışlar	19
Şekil 4. Simgesel model.....	40
Şekil 5. DFA model görseli.....	53



GİRİŞ

İnsanlık tarihi kadar köklü bir kavram olan liderlik, örgütlerin başarı ve başarısızlığı üzerinde çok büyük etkileri olan önemli bir olgudur. Örgüt literatüründe uzun yıllardır Batı kökenli liderlik teorileri ve tipleri sıklıkla ele alınmış; bu liderlik türlerinin örgütsel performans ve/veya bireysel performans üzerindeki etkileri tartışılmıştır. Bununla birlikte örgüt üyelerinin ve liderin kültürel kökenlerinin örgütteki liderlik algılaması ve örgütsel başarı üzerinde doğrudan etkisi olduğu da bir gerçektir. Bu anlamda son yıllarda özellikle Doğu kültürlerindeki başarısı sıkça tartışılan paternalist liderlik, bir diğer ifadeyle babacan liderlik önemli bir liderlik tipi olarak karşımıza çıkmaktadır (Farh ve Cheng, 2000; Şimşek Evren, 2021).

Diğer liderlik tiplerinde olduğu gibi paternalist liderlikte de örgüt kültürü kritik konulardan biridir. Temelinde baba otoriterliği ve şefkati olan bu liderlik tipinin her kültürde başarılı olması mümkün olmayabilir, çalışanlar her örgütte paternalist liderliğe karşı aynı performansı göstermeyebilirler (Aycan, 2006; Tezcan, 2019; Yıldız, 2017). Bu bağlamda, paternalist liderliğin hangi örgüt kültürlerinde başarı getirdiği, paternalist liderlerin astı olan çalışanların hangi örgüt kültüründe bağlamsal performans gösterdiği araştırmanın temel problemini oluşturmaktadır. Literatür incelendiğinde örgüt kültürü, paternalist liderlik ve iş performansı arasındaki ilişkileri ele alan çalışmalara rastlamak mümkündür (Aydınoglu, 2020; Erben ve Ötken, 2014; Tekin, 2019). Bu çalışmayı özgün kılan temel husus ise ilgili ilişkilerin kadın yöneticilerin hakim olduğu otel kat hizmetlerinde araştırılıyor olmasıdır. Bu sayede baba figürü ile özdeşleşmiş bir liderlik tarzı olan paternalist liderliğin farklı örgüt kültürlerinde kadın yöneticiler tarafından uygulanması halinde çalışanların bağlamsal performansının nasıl şekillendiğinin ortaya konulması mümkün olacaktır. Bu bağlamda çalışmanın amacı kadın yöneticilerin hakim olduğu kat hizmetleri örgütlerinde örgüt kültürü, paternalist liderlik, bağlamsal performans arasındaki ilişkilerin tespit edilmesidir.

Araştırmada otoriter ve babacan yönü güçlü olduğu varsayımından hareketle çalışma sahası olarak Doğu Karadeniz Bölümü illeri tercih edilmiştir. Bölgede bulunan beş yıldızlı otellerin kat hizmetleri bölümü personeli üzerinde yürütülen çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca sonuç bölümünde ortaya konan liderlik temelli önerilerle uygulama faydası yaratılacağı da ifade edilebilir.

1. TEORİK ÇERÇEVE

1.1. Liderlik

Liderlik insanlığın var olduğu günden bugüne kadar üzerinde durulan yönetsel bir konu olmuştur; çünkü insan daima yönetmeyi ve yönetilmeyi içinde barındıran bir varlık olarak hayatını sürdürmeye devam etmiştir (Doğan, 2018). Lider, bir örgütü hedeflerine ulaştırmak için bir çatı altında toplayan ve bu hedefleri doğrultusunda örgütü yönlendiren kişidir (Kütükçü, 2021). Dolayısıyla örgütün performansı açısından en önemli olgulardan birinin liderlik olduğunu söylemek mümkündür. Bu bölümde liderlik olgusu daha net anlayabilmek amacıyla lider ve liderlik kavramları ve ilgili yaklaşımlar etraflıca değerlendirilmiştir.

1.1.1. Lider ve Liderlik Kavramları

Lider kazandığı donanımları, bilgi birikimi ve karakteristik özellikleri ile kitleleri etkileyen ve peşinden sürükleyen, örgütün amaçları ve istekleri doğrultusunda onlara yön veren ve öncülük eden kişidir (Öztunç, 2019). Lider, kişileri motive eder ve onları güçlü kılarak amaçları doğrultusunda çalışmalarını için onlara yön verir. Hedeflerine doğru ilerlerken onları azami ölçüde destekleyerek, ben olmak yerine bir ve beraber olmak düşüncesiyle hareket eder ve bunu da liderlik ettiği topluluğa hissettirir (Kruse, 2013). Geçmişten günümüze liderlik ile alakalı farklı açıklamalar yapılmış olsa da açıklamaların ortak noktasında liderlik sıfatını taşıyan kişinin toplulukları etkileyebilme ve onlara yön verebilme gibi özelliklere sahip olduğunu görmekteyiz (Nawaz ve Khan, 2016).

Liderlik insanlık tarihi kadar eski bir kavramdır. Bütün eski medeniyetlerde liderlik ve liderler en önemli konumda olmuştur. Geçmişten bugüne yapılan değerlendirmeler liderliğin bir süreç ve bir etkileme olayı olduğunu, liderliğin bir grup içinde oluştuğu ve ortak amaçlarla ilgili olduğunu göstermektedir (Northouse, 2019). Lider, topluluk içerisinde kendini kabullendirip, o topluluğun ortak amaçları için verdikleri mücadelede öncü olarak onları etkisi altına alır. Ayrıca liderliğin oluşması için birtakım koşulların olması gerekir. Öncelikle liderlik yapılacak bir grup, bu grubun gerçekleştirmek istediği bir amaç ve bunları gerçekleştirmek için onları motive eden, etkileyen ve peşinden sürükleyen bir lider olması gerekir (Sarıhan, 2022). Liderlik ile ilgili çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. Bu tanımlamalardan birkaçına aşağıdaki tabloda yer verilmiştir.

Tablo 1. Liderlik tanımlamaları

Kaynak	Tanım
Stogdill (1974)	Liderlik, taşıdığı sorumlulukları başarılı bir şekilde yöneterek, örgütü amaçlarına ulaştırmaktır.
Koçel (1999)	Liderlik, belirli koşullar içerisinde bireysel veya örgütsel amaçları gerçekleştirmek amacıyla, kişilerin faaliyetlerini etkileme ve yönlendirme sürecidir.
Özsalmanlı (2005)	Liderlik, örgütün amacına ulaşabilmesi için örgüt çalışanlarının ihtiyaçlarını belirleyen, kişisel ve çevresel ilişkilerini düzenleyen, iletişim ve etkileşim sağlayan bir süreçtir.
Hogan ve Kaiser (2005)	Liderlik, örgütü başarıya ulaştırabilecek kişileri bir araya getirme ve onları geliştirme yeteneğidir.
Andersen (2006)	Liderlik, bireysel bir özellik olmaktan ziyade grup içerisindeki kişilerin hepsinin amaçlarını gözetken ve yöneten sosyal bir süreçtir.
Demir vd. (2010)	Liderlik, örgüt çalışanlarını örgütün hedefleri doğrultusunda yöneltme ve harekete geçirebilme yeteneğidir.
Alhenferse (2017)	Liderlik, kişilerin hareketlerini, davranışlarını ve düşüncelerini etkileme ve hedefe ulaşmak için en iyisini yapmaya motive etme yöntemidir.

İfade edilen liderlik tanımlamaları gözden geçirildiğinde, liderlik kavramının oluşması için bir topluluk olması, bu topluluğun ortak amaçları doğrultusunda beraber hareket etmesi gerekir. Ayrıca, liderlik yapacak kişinin iyi bir gözlemci olup grubun isteklerini, amaçlarını, yönelimlerini belirleyip bu süreçte çalışmalarını bu yönde sürdürerek, grubu etki altına alması ve onlara yol gösterici olması gerekmektedir.

1.1.2. Liderlik Yaklaşımları

Liderliğin toplumlar ve toplumların içindeki çeşitli örgütler açısından arz ettiği önem, yüzyıllar boyunca Antik Yunan düşünürlerinden günümüze kadar üzerine görüşler ve teoriler geliştirilmesine yol açmıştır. Bu teorilerin geliştirilmesinde liderin özellikleri, davranışları veya içinde bulunan durumlar/koşullar esas alınmıştır (Özmen, 2015). Aşağıda bu yaklaşımları detaylı bir şekilde incelenmiştir.

1.1.2.1. Özellikler Yaklaşımı

Özellikler yaklaşımı, ABD ordusunun I. Dünya Savaşı sırasında orduya yeni katılacak subayları belirlemede kullandıkları teknik ve testlerin, ilerleyen zamanlarda askeri alandan çıkıp başka iş sahalarında da uygulanmaya başlaması ile ortaya çıkmış bir liderlik yaklaşımıdır (Ulu, 2022). Bu yaklaşıma göre liderlik yapacak olan kişi fiziksel, sosyal, düşünsel ve sosyal özellikler gibi belli başlı özelliklere sahip olmalıdır. Bu yaklaşımda kişiler doğuştan liderdir ve üstün özelliklere sahiptir. Yaklaşım liderliği ifade etmek için öncelikle doğuştan gelen özellikleri incelemektir (Demir vd., 2010). Bu yaklaşıma göre kişinin toplu içerisinde yükselebilmesi ve lider olabilmesi ancak doğuştan gelen liderlik özelliklerine sahipse mümkündür (Tiryaki, 2008). Özellikler teorisinde, “lider olunmaz, lider doğulur” düşüncesinden yola çıkarak liderin fiziksel, düşünsel ve sosyal özellikleri ön plana çıkarılmıştır. Dış görünüşleri, zekâ, iletişim, diksiyon vb. özellikleri üzerinde durulmuştur (Çelik ve Sünbül, 2008). Özellikler teorisi ortaya çıkan ilk liderlik yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma göre bireyin lider olarak görülebilmesi için çeşitli özelliklere sahip olması gerekir. Bu özellikleri dört ana başlık altında ifade etmek mümkündür.

- Fiziksel Özellik: Yaş, boy, cinsiyet, güzellik/yakışıklılık, diksiyon, kilo, sağlık
- Düşünsel Özellikler: Zekâ, kararlılık, iyimserlik, ileri görüşlülük, sorumluluk, bilgi, ikna kabiliyeti, öğrenme kapasitesi
- Sosyal özellikler: Kendini kabul ettirme, dışa dönüklük, güçlü iletişim, dostluk, Kişiler arası ilişki kurma becerisi
- Duygusal Özellikler: Hırs, sevmek, sevilme, otokontrol, güç, öz güven, algı yeteneği.

Bu yaklaşımın odak noktası grup içerisindeki varoluştan gelen üstün özelliklere sahip kişinin ortaya çıkarılmasıdır (Başkonak, 2006). Özellikler teorisi, liderlerin sadece kişisel özelliklerinin incelenmesi, kişi ve olayların her koşulda aynı ifadelerle açıklanmaya çalışılmasından dolayı eleştiri almıştır (Erçetin, 2000). Ayrıca liderliğin doğuştan gelen bir özellik olduğunu savunan teori, etkin liderlerin yetişmesi konusunda fikir sunmamaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010). Bu yaklaşım liderlik özelliğinin sadece doğuştan gelen bir kabiliyet olduğunu varsaydığı için kişinin liderlik yolculuğunu tam manasıyla ifade edememiş ve yapılan çalışmalar bir lideri belirlemek için “özellikler yaklaşımı”nın yeterli olmadığını ortaya koymuştur (Sağır, 2010)

1.1.2.2. Davranışsal Yaklaşım

Bu yaklaşımın ana düşüncesi kişinin sahip olduğu varoluşsal özellikler yerine, liderlik sürecinde göstermiş olduğu tarz ve davranışların lideri belirlediğidir (Önen ve Kanayran, 2015). Liderin astlarıyla arasındaki bağ, iletişim tarzı, operasyonel planı ve kontrolü, astlarını yetkilendirip yetkilendirmemesi vb, davranışlar bu yaklaşımda lider olup olmama yolunda önemli görülen davranışlardır (Ataş, 2020)

Davranışsal yaklaşım, özellikler yaklaşımının aksine liderliğin sadece doğuştan kazanılmış bir yeti değil, eğitim yoluyla da sahip olunabilecek davranışlarla kazanılabileceğini ileri sürmektedir. Ayrıca bireyin astlarına karşı gösterdiği tavır ve davranışları da önemli bir etken olarak görülmektedir (Başkonak, 2006).

Davranışsal yaklaşımın gelişip akademik çevrelerde ve yönetim alanında kabul görmesi noktasında bazı araştırmalar önemli rol oynamıştır. Davranışsal yaklaşımı açıklamaya çalışan bu araştırmalar arasında; Ohio State Üniversitesi'ne bağlı iş araştırmaları, Rensis Likert'in önderliğinde Michigan Üniversitesi'nde yapılan araştırmaları, Robert Ragers Blake ve Jane Srygley Mouton Yönetim Tarzı Matrisi araştırması ve McGregor'un X ve Y Teorileri Yaklaşımı araştırması yer almaktadır.

1.1.2.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Yaklaşımı

Ohio State Üniversitesi'ne bağlı iş araştırmaları bürosuna mensup araştırmacılar tarafından 1945-1950 yılları arasında liderlik davranışlarını tanımlamaya yönelik çalışmalar yapılmıştır (Tağraf ve Çalman, 2009). Yapılan çalışmalar sonucunda iki bulguya varılmıştır. Bu bulgulardan biri; lider bireyi önemseyip, davranışlarını ve alacağı kararları onları dikkate alarak düzenlediğinde iş gücü devir hızı azalma eğilimi göstermesidir (Dinçer, 2014). Diğer bulgu ise liderin işe ağırlık vermesi durumunda çalışanların iş performanslarının yükseldiği, ancak iş tatminlerinde azalma ve şikayetlerinde artış gözlemlenmesiyle ilgilidir (Postacı, 2017).

1.1.2.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları

Rensis Likert'in önderliğinde Michigan Üniversitesi'nde yapılan araştırmaların temel esası ‘verimlilik, isteklendirme, iş tatmini vb. faktörler incelenerek grup üyeleri üzerindeki etkilerinin saptanmasıdır (Aliyev, 2021). Bu çalışmalar sonucunda ‘işe yönelik’ ve ‘insana yönelik’ olmak üzere iki liderlik tutumu tespit edilmiştir (Özutku, 2005). İşe yönelik liderlik tarzında lider bulunduğu konumun otoritesini kullanır, çalışanların görevlerini eksiksiz yerine getirmelerini takip eder ve işi sonuçlandırmak için baskı ve cezalandırma yöntemi kullanabilir. İnsana yönelik liderlik tarzında ise lider çalışanlarla arasındaki ilişkiye önem verir ve iş tatminini arttırmaya yönelik

faaliyetlerde bulunur. Ayrıca lider çalışanların gelişimine katkı sağlamaya çalışır (Yıldırım, 2022). Birbirinden tamamen farklı bu iki liderlik tarzında Likert, ‘‘insana yönelik liderlik tarzının daha başarılı olacağını ifade etmiştir (Küçüközkan, 2015).

1.1.2.2.3. Blake ve Mouton’un Yönetim Tarzı Matrisi Modeli

Yönetim tarzı matrisi modeli, Robert Ragers Blake ve Jane Srygley Mouton adlı teorisyenlerin 1960’lı yılların başlarında yaptıkları çalışmalarla ortaya koydukları bir modeldir. Bu model, Ohio State Üniversitesi çalışmaları ve Michigan Üniversitesi çalışmaları ile büyük ölçüde benzerlikler sergilemektedir (Özmen, 2015). Bu modelde de ‘‘İnsana yönelik liderlik’’ ve ‘‘İşe yönelik liderlik’’ boyutları temel alınmakta, bu iki boyut çerçevesinde bir matris üzerinde 5 ayrı liderlik tarzına değerlendirilmektedir (Ulu, 2022).

İnsana Yönelik Liderlik	1.9	9.9
	5.5	
	1.1	9.1
İşe Yönelik Liderlik		

Şekil 1. Yönetimsel liderlik kuramı (Koçel, 2014)

Şekil 1 incelendiğinde; 1.9 kişisel ilişkilerinde başarılı ancak işle alakalı konularda ilgisiz ve uzak olan ‘‘Şehir Klübü Liderliği’’, 1.1 hem kişisel ilişkilerde hem de işle alakalı konularda ilgisiz tavırlar gösteren ‘‘Zayıf Liderlik’’, 5.5 insani ilişkiler ve işle alakalı konularda her zaman orta yolu bulan, idareci ‘‘Orta Yolcu Liderlik’’, 9.9 işine ve çalışanlarına son derece önem veren, işlerini titizlikle yürüten, kişilerin motivasyonunu önemseyen ve işinde verimliliği arttırmayı sağlayan ‘‘Ekip Liderliği’’, 9.1 çalışanlarından ziyade iş verimliliğini önemseyen ‘‘Görev Liderliği’’ tiplerini ifade etmektedir (Aslan, 2021).

1.1.2.2.4. McGregor'un X ve Y Teorileri Yaklaşımı

Davranışsal yaklaşım araştırmalarından biri olan McGregor'un teorisi incelendiğinde kişileri X ve Y olarak iki grup şeklinde ifade ettiği görülmektedir. X teorisinde kişi; çalışmaya karşı isteksiz, sorumluluk almaktan kaçınan ve kendi istek ve ihtiyaçlarını her şeyin önünde tutan bir yapıya sahiplerdir. Bu kişileri çalıştırmak için sürekli gözetim altında tutmak gerekir ve bu sebepten ötürü X teorisini benimseyen lider otoriter bir tavır sergilemek durumundadır (Ulu, 2022). Y teorisinde ise bu durumun tam aksine kişi; çalışkan, sorumluluk sahibi, bulunduğu örgüte değer veren ve hizmet eden tutum içindedir. Bu durumun sonucu olarak Y teorisini benimseyen liderler ise kişilerin isteklerine önem verir, onları takdir eder ve onlara karşı daha demokratik bir tavır gösterir (Yılmaz, 2020).

1.1.2.3. Durumsal Yaklaşım

Davranışsal yaklaşımlar her ne kadar liderlik konusuna büyük ölçüde katkıda bulunmuş olsa da çevresel şartlar ve oluşan koşullara gerekli önemi vermemesinden ötürü yetersiz kalmışlardır. Bu durum, durumsallık yaklaşımının ortaya çıkmasına sebep olmuştur (Tengilimioğlu, 2005). Durumsallık yaklaşımına göre, kişinin sadece doğuştan gelen özellikleri ya da çalışanlarına karşı gösterdiği tutum ve davranışlar, lider olmak için yeterli değildir. Lider ortaya çıkabilecek farklı olaylar ve durumlar karşısında oluşan ihtiyaca göre davranışlar gösteren kişidir. Durumsallık yaklaşımında kişinin karakteristik özellikleri önemli olmamakla birlikte, içinde bulunduğu durum karşısında gösterdiği tutum ve davranış etkin liderliği ifade eder (Aslan, 2021). Liderin oluşan şartlar ve durumlar karşısında farklı davranışlar göstermesi üzerine, araştırmacılar çalışmalarını liderin hangi koşulda, nasıl davranış gösterdiğini anlayabilmek üzere gerçekleştirmişlerdir. Bu çalışmalardan yola çıkarak lider davranışlarının oluşan koşullara göre değişebildiği öngörülmüştür (Bakan, 2009). Yaklaşımın gelişmesine katkıda bulunan araştırmacıların yapmış olduğu çalışmalar aşağıda ifade edilmiştir.

1.1.2.3.1. Fiedler'in Etkin Liderlik Teorisi

Fred Edward Fiedler tarafından farklı gruplar üzerinde 22 yıl süren çalışmalara sonucunda geliştirilen bu model, uygulanan liderlik tarzının ve grubun lidere verdiği kontrol yetkisinin örgüt performansı üzerinde etkili olduğunu ifade etmektedir (Öztürk, 2016). Fiedler liderliği, örgütün amaçları doğrultusunda yönlendirme, organizasyon, motivasyon artırma süreci olarak ifade etmektedir. Liderin ortaya koyduğu her

davranış, örgüt çalışanlarının performansı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.(Özcan 2024). Fiedler’e göre liderlik tarzını belirleyen üç ana etken vardır:

- **Lider Takipçi İlişkileri:** Lider ile takipçileri arasında saygıyı, güveni ve bağlılığı ifade eder. Liderin göstermiş olduğu davranışların çalışanlar üzerinde nasıl bir etki bıraktığı iyi ya da kötü şeklinde puanlanarak değerlendirilir. Çalışanlar, lidere güven duyup bağlılık hissediyorsa, lider-takipçi ilişkisi olumlu, eğer çalışanlar lidere bağlılıklarını yitirmiş ve güvenmiyorlarsa lider-takipçi ilişkisi olumsuz olarak değerlendirilir (Öztokmak, 2022).
- **Görevin Yapısı:** Liderler, yerine getirilecek görevleri net bir şekilde belirliyor ise çalışanlar üzerinde etkililik seviyesi yüksektir. Ancak, lider görevi net bir şekilde belirlemeyip kararı çalışanlarına bırakırsa, çalışanları üzerinde ki etkililik seviyesi düşük olacaktır (Yılmaz, 2020).
- **Liderin Gücü:** Bulunduğu konumun lidere sağladığı güçtür. Başka bir ifadeyle liderin terfi, ceza, ödül, işe alım, işten çıkarma vb. yetkilerini ifade etmektedir (Şimşek vd., 2011).

1.1.2.3.2. House ve Evans’ın Yol-Amaç Teorisi

Bu teori 1970 yılında Martin Evans ve Robert House tarafından geliştirilmiştir (Keçecioglu, 2003). Bu teorinin amacı, liderlerin çalışanlarını örgütün amaçlarına ulaşabilmesi adına motive etmek, bu yolda onlara yardımcı olmaktır (Choi, 2007). Teoride, liderin motivasyonundan çok, çalışanların motivasyonu daha önemlidir, ayrıca liderin davranışlarının, çalışanların performansı, işe bağlılığı vb. durumlar üzerinde nasıl etkili olduğu açıklanmaktadır (Koçel, 2001). Teoriye göre dört farklı liderlik türü bulunmaktadır (House ve Mitchell, 1974).

- **Katılımcı Liderlik:** Lider kararları tek başına almaz, çalışanların fikirlerini alarak onları da karar verme sürecine dahil eder.
- **Destekleyici Liderlik:** Lider çalışanlarına karşı ilgilidir, onların huzur ve mutluluğu lider için önemlidir.
- **Emredici Liderlik:** Karar merkezi liderdir, görevlerin hangi kurallar çerçevesinde yapılacağını ve işleyişi detaylı bir şekilde çalışanlara aktarır.
- **Başarı Yönelimli Lider:** Lider performans odaklıdır, zorlayıcı ve yüksek hedefler belirler. Çalışanları, belirlediği hedefler doğrultusunda motive eder ve başarılı olmaları için destek sağlar.

Bu teori, liderin gösterdiği davranışların çalışanların performanslarını nasıl etkilediği yönünde ilişki kurulabilmesi açısından önemlidir. Ancak, bu teori daha sonra

liderlikle ilgili yapılan farklı araştırmalarda yetersiz kaldığı düşünöldüğü için eleştirilmiştir (Griffin, 2013).

1.1.2.3.3. Vroom, Yetton ve Jago'nun Normatif Teorisi

1973 yılında Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından oluşturulan, 1988 yılında Arthur Jago ile iş birliğı içinde geliştirilen liderlik teorisidir (Begeç, 1999). Bu teori değışen koşullarla birlikte liderin karar verme tarzı arasındaki ilişkiyi ve örgüt içerisindeki problemlerin nasıl çözüleceğini ifade eden normatif bir teoridir (Baysal ve Tekarslan, 2004). Karar verme aşamasında, hangi liderlik tarzının uygulanması gerektiğini yanıtlamaya çalışan bu teoriye göre, çalışanların karar verme sürecine dahil olma seviyeleri çalışanların yeterlilikleri ve liderlerin özelliklerine göre farklılık göstermektedir (Başaran, 2004). Teoride, çalışanları karar verme sürecine dahil etme düzeyine göre beş farklı liderlik tarzı ifade edilmiştir (şimşek vd., 2011).

Otokratik Lider 1: Lider, çalışanlarından hiçbir şekilde bilgi almadan kendi fikirleriyle karar verir.

Otokratik Lider 2: Lider, karar verme sürecinde çalışanların fikirlerini alır, ancak son karar yine lider tarafından verilir.

Danışmacı Lider: Lider, sorunları çalışanlarla kişisel olarak paylaşır, herkesin tek tek görüşünü alır, ancak karar alma sürecinde edindiğı görüşleri kullanıp kullanmamak lidere bağılıdır.

Tam Katılımcı Lider 1: Lider, sorunları çalışanların tümüyle paylaşır, herkesin öneri ve fikirlerini alır. Ancak, son kararı yine lider verir.

Tam Katılımcı Lider 2: Lider, bütün çalışanlarını bir araya toplar, karar verme sürecini onların görüş ve önerileri doğırtusunda tamamlar ve çıkan ortak sonuca göre karar alınır.

1.1.2.3.4. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Teorisi

1977 yılında Poul Hersey ve Kenneth Blanchard tarafından geliştirilen bu teorinin temel varsayımı, çalışanların olgunluk seviyeleri ile liderden beklenen davranışların birbiriyle ilişkili olduğıdur (Erçetin, 2000; Karsantık, 2017). Başka bir ifadeyle, eğitim düzeyi, yetenek ve özgüveni düşük çalışanların liderlerinden beklentileri ile eğitim düzeyi, yetenek ve özgüveni yüksek çalışanların beklentileri arasında farklılıklar vardır (Çolak, 2015). Bu teori, lider ile çalışanlar arasındaki ilişki düzeyine göre dört ayrı liderlik davranışı ortaya koymuştur (Eren, 2004).

M1 (Anlatıcı Liderlik): Tüm görev ve sorumlulukların çalışanlara liderler tarafından detaylı olarak aktarılmasıdır. Yüksek görev-düşük ilişki davranış biçimindedir.

M2 (İkna Edici Liderlik): Liderin, çalışanlara kararlarını anlatırken, bu kararların gerekçelerini de anlattığı liderlik tarzıdır. Yüksek görev-yüksek ilişki davranış biçimindedir.

M3 (Karara Katan Liderlik): Liderin, karar alma sürecinde çalışanlarında görüşlerini aldığı ve onları karar alma sürecine dahil ettiği liderlik tarzıdır. Düşük görev-yüksek ilişki davranış biçimindedir.

M4 (Yetki Devreden Liderlik): Liderin, karar alma aşamasında çalışanlara tam yetki verdiği liderlik tarzıdır. Düşük görev-düşük ilişki davranış biçimindedir.

Bu teori örgüt politikalarını dikkate almadığı, her kabiliyetli çalışanın özgüvenin yüksek olmayacağı ya da kabiliyeti zayıf bir çalışanın yüksek özgüvenli olabileceği gibi karmaşık konuları göz ardı ettiği için eleştiri almıştır (Yukl, 2013).

1.1.2.3.5. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi

William J. Reddin 1967 yılında liderlikte daha etkili olabilmek için, hangi davranışların gerekli olduğu üzerine araştırmalar yapmıştır. 3-D adını verdiği teoride, ilişki ve görev boyutlarının yanında, etkinlik boyutunda ele almıştır (Cole, 2004). Reddin bu boyutlarda yola çıkarak dört liderlik tarzı belirlemiştir (Zel, 2001).

Kopuk Liderlik: İlişki ve görev düzeyleri düşük olan liderler, kural ve prosedürlere uygun olmayan herhangi bir davranış göstermezler. Çalışanların yanlışlarını düzeltmeye yönelik bir tavır sergilerler. İnsan ilişkileri zayıf olduğu için yerine getirilmesi gerek görevleri çalışanlarına yazılı olarak bildirmeyi tercih ederler.

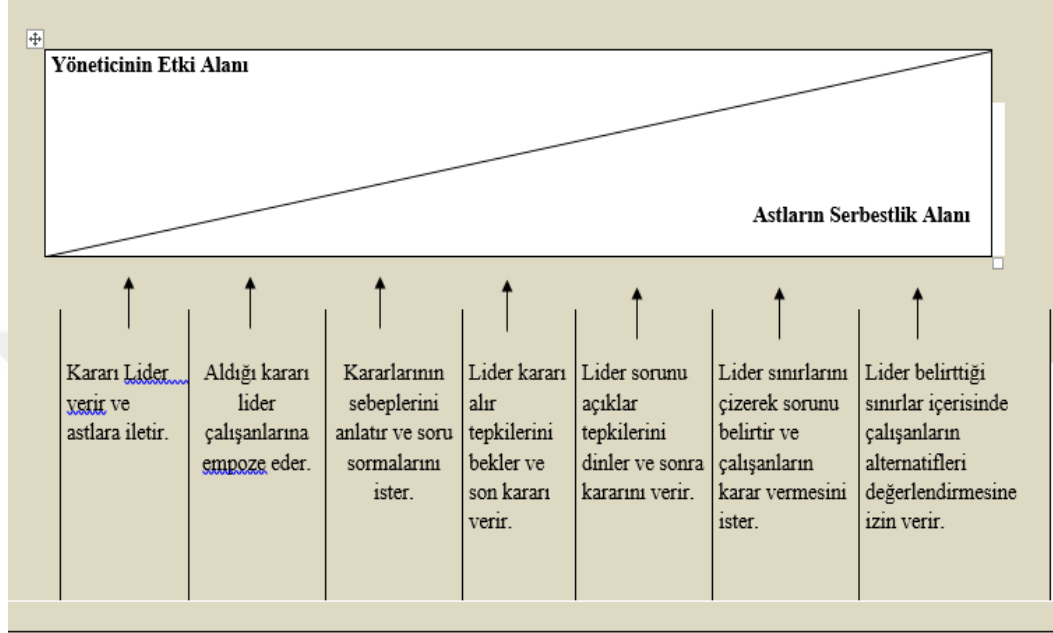
İlgili Liderlik: İlişki ve görev düzeyleri yüksek olan liderler, çalışanlarını her haliyle kabul ederek, onlarla olan ilişkisini iyi tutmaya çalışır. Ortaya çıkabilecek sorunlar karşısında yönlendirici ve çözümleyici rol oynar.

Adanmış Liderlik: İnsani ilişkileri düşük, görev düzeyi yüksek olan liderler, otoriter ve baskın bir yapıya sahiptir. Emirlerini sözlü olarak iletirler ve çalışanlarını performanslarına göre değerlendirirler. Grup çalışmalarında etkin rol oynayan liderler, çıkabilecek uyuşmazlıklarda baskılama ve cezalandırma yolunu tercih eder.

Bütünleşmiş Liderlik: İnsan ilişkileri ve görev düzeyleri yüksek olan liderler için grup çalışması ve güçlü iletişim önemlidir. Sorunların bir daha oluşmaması adına, derin bir araştırma yapar ve yanlışlardan ders alır.

1.1.2.3.6. Tannenbaum ve Schmidt' in Liderlik Doğrusu Teorisi

1973 yılında Tannenbaum ve Schmidt tarafından geliştirilen bu model yetki kavramı üzerine kurulmuştur. Liderlik davranış doğrusu olarak adlandırdıkları bu modelde, otokratik ve demokratik liderliği bu doğrunun her iki ucuna yerleştirmişler ve iki uç arasında yedi liderlik özelliği belirlemişlerdir (Zel, 2006).



Şekil 2. Tannenbaum ve Schmidt'in liderlik doğrusu

1.1.2.4. Güncel Liderlik Yaklaşımları

Geleneksel liderlik yaklaşımlarının liderlik konularına önemli ölçüde katkı sağlamalarına rağmen yeterli olmadıkları görülmüştür. Günümüzün hızla değişen dünyasında işletmelerin daha etkili bir şekilde yönetilmesi amacıyla geleneksel liderlik tarzlarının yerini güncel liderlik tarzları almıştır (Boğa, 2018). Bu liderlik tarzları aşağıda başlıklar halinde incelenmiştir.

1.1.2.4.1. Otokratik Liderlik

Otokratik lider; kuralları olan, kontrolcü, astlarının fikrini almayan, geleneksel yöntemlere bağlı, gücü kendi elinde barındıran kişilerdir. Bu liderlik tarzında iş sürecinin nasıl yönetileceğine sadece lider karar verir. Çalışan ise bu kararları yerine getirmekle sorumludur ve verilen görevleri başarı ile yerine getirmelidir. Aksi takdirde başarısızlık veya bir hata karşısında cezalandırma uygulaması ile karşı karşıya kalabilir. Otokratik lider, ceza ve ödüllendirme yöntemini bir güç unsuru olarak kullanabilmektedir (Gör, 2021). Liderin tek başına karar aldığı bu tarz geleneksel yöntemlerle benzer özellikler göstermektedir. Örgüt içinde çalışanların başarıları

karşılığında ödüllendirilmeleri ve hataları karşılığında cezalandırılmaları bu benzerliğe örnektir. Hiyerarşik düzenin benimsendiği doğu kültüründe otokratik liderlik tarzı kendine yer bulmaktadır (İbicioğlu vd., 2009). Ayrıca, otel işletmelerinde yoğun bir tempoda zamanla yarışan mutfak departmanlarını, emniyet, askeriye gibi disiplinin gerekli olduğu kurumları otokratik liderlik tarzının benimsendiği topluluklara örnek olarak gösterebiliriz (Çilesiz, 2021).

Otokratik lider, çalışanlarından sorgusuz itaat bekler, onlardan gelecek olan yeni fikirlere ve önerilere kapalıdır. Baskın ve zorlayıcı kişiliğe sahip olan bu liderler, çalışanlarının motivasyonu düşük, özgüvensiz ve mutsuz bir hal almalarına sebebiyet vererek, onlar üzerinde olumsuz etki yaratabilmektedirler (Aydemir, 2020).

1.1.2.4.2. Demokratik Liderlik

Demokratik liderlik, otokratik liderliğin tam zıttı bir liderlik tarzıdır. Demokratik liderlik çalışanlarının fikirlerine önem veren ve onların katılımını destekleyen bir liderlik türüdür. Demokratik lider grup içinde kişilerin düşüncelerini dinler, önerilerini dikkate alarak karar süreçlerine çalışanları da dahil eder (Choi, 2007). Demokratik lider çalışanlarının kendilerini değerli hissetmelerini sağlar ve bu da lider ile çalışan arasında güven oluşmasını sağlar (Okutan, 2020).

Çalışanlar alınan karar süreçlerine dahil edildikleri için, daha fazla sorumluluk hissederek işlerini en iyi şekilde yapmaya çalışıp, bulundukları işletmenin daha başarılı olması için çaba sarf ederler (Manyas, 2019). Demokratik liderin en önemli özelliği planlarını ve amaçlarını belirlerken çalışanlarının fikirlerinden faydalanmasıdır. Bu liderlik tarzıyla yönetilen bir işletmede iş doyumunun yüksek olması ve işe devamlılık oranının artması olasıdır (Arıkan, 2001). Demokratik liderlik tarzının ılımlı bir yönetim şekli olması, çalışanların moral ve motivasyonlarının artmasını sağladığı için pozitif bir liderlik yaklaşımı olarak ifade edilmektedir (Men, 2023).

1.1.2.4.3. Bürokratik Liderlik

Bürokratik liderlik tarzında, lider usul ve nizamla tam manasıyla bağlıdır ve ast-üst ilişkisi lider için büyük önem taşımaktadır. Bürokratik liderler şartlar ne olursa olsun asla kurallar dışında karar almazlar (Ak, 2020). Bürokratik liderler yeni fikirlere, yaratıcılığa ve değişime kapalıdır. Süreklilik ve istikrarlılık onlar için ön plandadır. Çalışanlarına belirli görev ve karar alma yetkisi verirler ancak disiplinli ve kurallara bağlı kalınarak yapılmasını isterler (Akıncıoğlu, 2024).

Bürokratik liderlik tarzında liderin çalışanları ile kişisel ilişkisi yoktur; ilişkileri belirli kurallara bağlı kalarak formal bir iş ilişkisi şeklinde devam ettirir. Bu liderlik tarzında temel ilke kurallardır. Çalışanlar belirlenmiş olan bu kurallara uygun, nitelikli, işinde uzman kişilerdir (Özdemir, 2003).

1.1.2.4.4. Dağıtımçı Liderlik

Dağıtımçı liderlik tarzında, lider ben merkezli uygulamalardan uzaktır; liderlik grup içerisinde paylaşılır. Tek adam liderliğine karşı olan bu yaklaşım daha demokratik bir yönetim anlayışına sahiptir. Lider grup içerisinde herkesin görüş ve önerisine önem verir, karar alma süreçlerinde kişilerin katkı sağlamalarını destekler (Çetinkaya, 2020).

Dağıtımçı liderlik, liderin ön planda olduğu bir yönetim tarzından ziyade, grup çalışanlarının da yönetimde etkin olduğu bir liderlik tarzıdır. Hiyerarşik yönetimlerin aksine kişilerarası daha demokratik uygulamaların mevcut olduğu bu liderlik tarzında çalışanların iş birliği içerisinde olması da son derece önemlidir. Dağıtımçı liderlik, liderlik anlayışına farklı bir pencereden bakma olasılığı getirmiş bir liderlik türüdür. Bu liderlik türünde, çalışan ve işyeri arasındaki ilişkinin daha uyumlu yürütülmesi konusunda pozitif uygulamalar gerçekleştirilmelidir (Tuna, 2021). Dağıtımçı liderlik bireysellikten çok birlik ve beraberliğe önem verir. Kişinin fiziksel ve karakteristik özelliklerini önemsemek yerine, kişilerle arasındaki etkileşim ve paylaşım daha büyük bir öneme sahiptir (Spillane, 2005).

1.1.2.4.5. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik

Tam serbesti tanıyan liderlik tarzında, lider sahip olduğu yetki ve gücü neredeyse hiç kullanmaz, çalışanlarını tamamıyla serbest bırakır. Sorumluluk almazlar, yetkilerini çalışanlarına devrederek bütün sorumluluğu onlara bırakırlar (Erol ve Köroğlu, 2013).

Tam serbesti tanıyan liderlik tarzında lider, çalışanların işlerini rutin şekilde sürdürdükleri sürece asla işe müdahil olmazlar. Kendisinden yardım istenilmesi durumunda görüş bildirirler, bu liderlik tarzı kişilerin uzmanlık kazanması açısından faydalı gibi gözükse de çalışanların bu şekilde serbest çalışması koordinasyon sorunları ortaya çıkarabilmektedir (Boğa, 2018).

Tam serbesti tanıyan liderlik tarzında, lider çoğunlukla pasif, çalışanlar arasındaki soru ve sorunlara uzak, çözümleyici olmayan kişilerdir. Çalışanlar kendi sorunlarını kendileri çözmekte, motivasyonlarını ise grup içerisinde kendileri sağlamaktadırlar (Tengilimoğlu, 2005). Bu tarzı benimseyen lider etkili bir kişiliğe sahip değildir, hiçbir konuda karar almaz, öneride bulunmaz ve çalışanlarına güven verip hedef göstererek

motive etmezler. Ast üst ilişkisinden uzak, çalışanlarına her türlü serbestliği tanırılar (Kılıç ve Yılmaz, 2018).

1.1.2.4.6. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik tarzında, lider bir örgütte yapılması gereken köklü değişimleri başarabilen, planlı ve gelecek hedefleri olan kişilerdir. Çalışanlarını bu hedef doğrultusunda daha iyisini yapabilecekleri konusunda motive ederek örgütü amacına ulaştırmayı başarabilen liderlerdir. Hayranlık duyulan ve güven verici bir tarzı olan bu liderler, çalışanları üzerinde büyük bir etkiye sahiptirler (Sarıhan, 2022). Dönüşümcü lider, çalışanlarından kendilerini geliştirmelerini bekler, hedeflerini yüksek tutar ve bu hedeflere ulaşabilmeleri için gereken bütün desteği sağlarlar. Örgütün amacına ulaşabilmesi için çalışanları ile ilişkisini sıcak tutup, onların istek ve ihtiyaçlarını gidererek onları motive eder ve onların işe daha sıkı sarılmalarını sağlarlar (Kahraman, 2021). Dönüşümcü liderler her zaman örgütün çıkarlarını gözetir ve bu doğrultuda çalışanların görüş ve önerilerine büyük önem verir, onları örgütün başarılı olması adına motive eder. Bu liderlik tarzı değişime açık, örgütün sürekli yenilenmesi gerektiğine inanan bir liderlik tarzıdır. Çalışanların gösterecekleri performansın daha iyisini başarabileceklerine inandırıp, onların harekete geçmelerini sağlar ve amaçladığı hedef göstergesinde değişimi gerçekleştirir (Çetin, 2020).

1.1.2.4.7. Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci liderlik, lider ve çalışanlar arasında karşılıklı alışverişe dayalı bir eylem olarak tanımlanmaktadır (Khan vd., 2016). Etkileşimci liderlikte, lider var olan düzeni sabit tutmaya çalışır, organizasyonel yeteneği üstündür, hızlı ve etkili kararlar alarak kriz anlarını başarılı bir şekilde yürütür. Etkileşimci lider değişimden ziyade, işleyen düzeni daha aktif bir şekilde sürdürmek için gayret gösterir. Bu yaklaşıma sahip lider yapacakları işin kurallarını tanımlar, ne şekilde çalışacaklarını anlatır ve bu açıklamalara göre performans göstermelerini bekler. Etkileşimci lider görevine bağlı, bulunduğu düzeni sonuna kadar koruyan ancak yeniliğe ve değişime kapalı bir liderdir (Kayra, 2022). Etkileşimci liderlikte çalışan ile lider arasında sistematik bir ilişki vardır; lider belirlediği hedef doğrultusunda çalışanlarının işletmenin başarısını arttırmasını bekler, çalışanlar ise gösterdikleri yüksek performans karşılığında ödüllendirilmek isterler. Kısaca ifade edersek lider sahip olmak istedikleri karşılığında, çalışanlarına da istediklerini verir. Etkileşimci liderler için yenilenme, farklı alanlara yönelme, yaratıcılık gibi konuların önemi yoktur, onlar elinde bulundurdıkları düzenin hiç

bozulmadan, olağan şeklinde sürmesini ister (İlhan, 2020). Etkileşimci liderlik tarzında, liderlerin sahip olduğu temel özellikler bulunmaktadır (Odumeru ve Ogbonna, 2013; Eraslan, 2006).

- Etkileşimci lider, oluşan sorunları çözmek için çaba sarf eder
- Etkileşimci lider, örgüt kültürüne bağlı olarak çalışır.
- Etkileşimci lider, ödül ve ceza yöntemi ile çalışanların örgüt hedeflerine ulaşması için çaba göstermelerini sağlar.
- Etkileşimci lider, çalışanların istek ve beklentilerini karşılayacağını taahhüt ederek, motivasyonlarını artırır.
- Etkileşimci lider, mevcut düzen ve durumun korunmasına önem verir, çalışanların başarısını arttırmak adına yoğun stres altında çalışır.
- Etkileşimci lider, sonradan problemle karşılaşmamak adına kural ve işleyişe uygunluğu takip ederek gereken önlemleri alır.

Etkileşimci lider, belirlediği amaca varmak için çalışanlarının neler yapması gerektiğini bilir, görevlerini belirler ve onların bu konudaki motivasyonlarını artırır. Bu yaklaşıma sahip lider, işletmesinin başarılı olmasını, yüksek hedeflere ulaşmasını ve bu yolculuğunda çalışanlarının gösterecekleri performansla bu duruma olumlu yönde katkı sağlamalarını bekler. Ancak amaçlarına ulaşırken her türlü riskli yaklaşımlardan ve farklı bir vizyon oluşturmak gibi davranışlardan uzak durur (Ersöz ve Turan, 2021). Lider, çalışanların görevlerini örgüt amaçlarına ve kurallarına uygun şekilde yerine getirmelerini ister. Bu durumun başarıyla gerçekleşmesi halinde ödüllendirileceklerini, aksi bir durumda ise cezalandırılacaklarını ifade eder (Tunç, 2024). Etkileşimci liderlik yaklaşımını ifade eden dört farklı bileşen bulunmaktadır.

- Koşullu Ödüllendirme: Liderin, önceden belirlediği ve net bir şekilde tanımladığı hedeflere ulaşılması koşulunda çalışanların ödüllendirileceğini ifade etmektedir. Bu anlayışa sahip liderler, çalışanlarını gözlem altında tutarak, başarılarını takdir ederler (Bass, 1985).
- Aktif İstisnalarla Yönetim: Liderin, standartlarını belirlediği görevlerle alakalı bir sorun olmaması için, çalışanlarını aktif bir şekilde izlemesi ve sorun oluştuğu anda derhal müdahalede bulunmasını ifade eder (Celep, 2004).
- Pasif İstisnalarla Yönetim: Lider iş sürecinde müdahalede bulunma sürecinde pasiftir, çalışanları görevlerini gerçekleştirirken serbest bırakır, ancak sorun oluştuğundan sonra müdahalede bulunur (Koçel, 2014).

- Serbest Bırakıcı (Kaçınmacı) Liderlik: Bu davranış da lider bütün iş ve yükümlülükleri çalışanlarına bırakır, oluşan sorunlar karşısında sorumluluk almaz ve müdahalede bulunmaz. Otoritesi yok denecek kadar zayıftır, üzerine düşen görevleri geciktirir ya da yerine getirmez (Avolio ve Bass, 2002).

1.1.2.4.8. Karizmatik Liderlik

Karizma kelimesi Yunan dilinde “ İlahi hediye, İlahi ilham” anlamına gelmektedir. Bu kavramın antik Yunan filozoflarından Plato tarafından da kullanıldığı belirtilmektedir (Gül, 2003). Ayrıca, “karizma” kelimesi Aziz Paul’un ilk yüzyıllarda yaşayan Hristiyan topluluklara gönderdiği mektuplarda da geçen bir ifadedir (Joosse, 2014). Karizmatik lider çalışanları üzerinde büyük bir etki bırakan ve hayranlık duyulan, kendine güvenen, vizyon sahibi kişidir. Bu özelliklere sahip lider çalışanlarını etkisi altına alır, çalışanlar liderin karar ve emirlerini asla sorgulamazlar, koşulsuz itaat ederler ve kendisine büyük bir sevgi ve saygıyla bağlıdırlar (Erkılıç, 2021). Karizmatik lider kriz anlarını ustalıkla yönetebilen, akılcı çözümler sunan zeki ve yetenekli kişilerdir, çalışanlarının rol modelleridir. Onlara kendilerini değerli hissettirir, hepsiyle tek tek ilgilenir ve kendisine olan bağlılığı artırır (Demircioğlu, 2015). Karizmatik liderler birtakım özelliklere sahiptir (Yukl, 2002).

- Özgüven sahibi olma
- Güçlü kişilik ve ikna kabiliyetinin yüksek olması
- Çalışanlarına güven verme
- Yeni yöntemlere açık olma
- Çalışanların kendilerini yeterli hissetmelerini sağlama

Bir liderin karizmatik olarak nitelendirilmesi için, kendini kolaylıkla ifade eden, cesaretli, vizyon sahibi, değişime ve yeniliğe açık, üst düzey kabiliyetlere sahip bir kişi olmalıdır (Çakar ve Arbak, 2003).

Çalışanlarına güven veren, yol gösteren ve onları başarılı olmaları yönünde destekleyen davranışlarla gönüllerinde yer edinerek duygusal bir bağ kurar, liderine bu şekilde bağlılık duyan çalışanlar artık kendisinin idealleri ve hedefleri doğrultusunda çalışmaya hazırdırlar. Karizmatik liderin sahip olduğu vizyon, geleceğe farklı bakış açısı, değişime ve gelişime her zaman açık olması gibi özellikleri güncel yönetim anlayışında, karizmatik liderlik anlayışının etkin bir yer almasını sağlamaktadır (Biçer, 2020).

1.1.2.4.9. Paternalist Liderlik

Geçmişten günümüze Asya ve Avrupa ülkeleri arasında kültürel farklılıklar bulunmaktadır. Başka bir ifadeyle, Avrupa ülkelerinde geçerli olan liderlik tarzlarının, Asya ülkelerinde de uygulanmasının kültürleri üzerinde olumsuz etki bıraktığı görülmüştür (Farh ve Cheng, 2000). Bunun sonucu olarak bazı bilim insanları Çin, Tayvan, Singapur gibi Asya ülkelerinde faaliyet gösteren işletmelerde liderlik üzerine çalışmalar yapmış, bu çalışmaların sonucunda ‘‘paternalizm’’ olarak adlandırılan bir liderlik tarzı ortaya çıkmıştır (Sargut, 2010). Paternalizm kelimesi köken olarak, Latince ‘‘baba’’ anlamına gelen ‘‘pater’’ kelimesinden türemiştir. Bu anlayışın temelinde ‘‘baba gibi hareket etmek’’ anlayışı yatmaktadır (Gray, 1999).

Paternalizm ataerkil bir düşünce yapısından meydana gelmiş, kişinin bir baba gibi astları üzerinde hüküm kurduğu, korumacı ve müdahaleci bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Ulusal literatürde babacan olarak tanımlanan paternalizm, astını koruyup gözetken ve ona yol gösteren bir anlayışı ifade etmektedir. Orta Doğu ve Asya ülkelerinde daha sık görülen bir liderlik anlayışıdır (Özmen, 2019). Avrupa ülkelerindeki liderlik tarzlarının Asya ve Orta doğu ülkelerinde nasıl etkili olabileceğini ortaya koymak için çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Araştırmaların sonuçları farklı kültürlerle sahip toplumların liderlik tarzlarının farklı olduğunu göstermiştir (Güleç, 2017). Paternalist liderlik için farklı tanımlamalar yapılsa da müşfik ve otoriter bir tavır sergileyen liderlik tarzı olduğuna dair görüş birliği sağlanmıştır (Pellegrini ve Scandra, 2008). Paternalist liderlik incelendiğinde, aşağıdaki özelliklere sahip olduğu görülmektedir (Redding, 1990; Farh ve Cheng, 2000);

- Lider öğretici rolünde, çalışanlarına rol modelidir.
- Çalışanlar, lidere tam bağlılık gösterirler.
- Lider otorite ve disiplin sahibidir.
- Hiyerarşi ön plandadır.
- Liderin karar verme ve gerçekleştirme yeteneği yüksektir.

Belirtilen bu özellikler lider ile çalışan ilişkilerinin pozitif yönde gelişmesinde etkin rol oynamaktadır. Paternalist lider, yakın ilişki kurduğu çalışanlarına karşı babacan bir tavırla yaklaşmaktadır (Chong, 2013). Paternalist liderlikte astlar liderlerine sorgusuz bir şekilde bağlı ve itaatkardır. Lider astlarıyla yakın ilişkiler kurarak iş dışında da onlarla birlikte vakit geçirir ve bunları gerçekleştirirken bir aile büyüğü gibi otoritesini elinden bırakmaz, statüsünü korur ve gösterdiği bu babacan tavır karşılığında saygı ve sadakat bekler (Şimşek Evren, 2021).

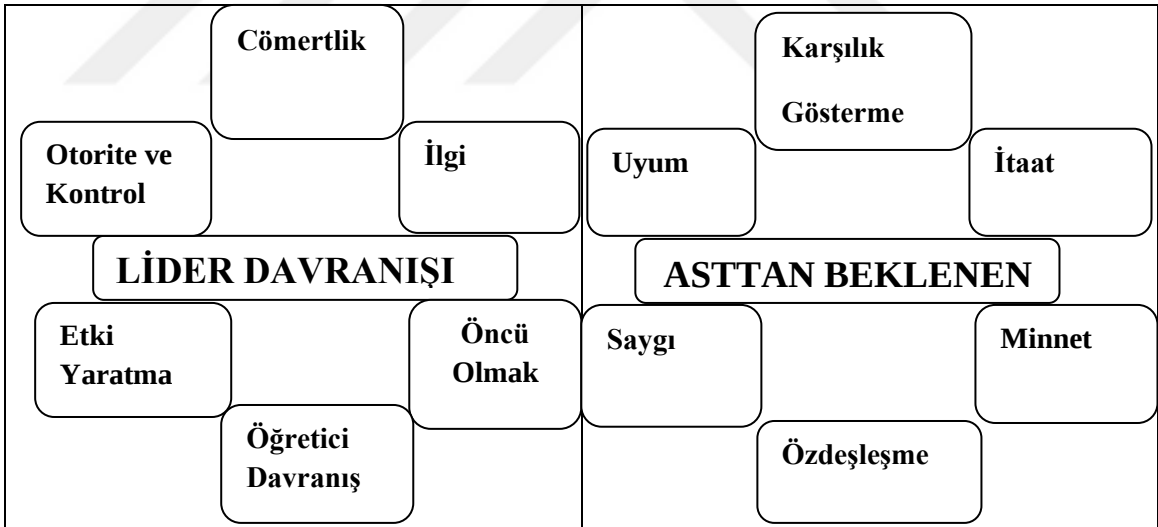
Avrupa toplumlarında paternalizm negatif bir liderlik tarzı olarak görülmektedir. Çünkü bir kişinin birçok insan adına kararlar alması ve onların bu kararları mutlak şekilde yerine getirmesini kişinin özgürlüğünün kısıtlanması olarak görmektedirler (Tezcan, 2019). Frah ve Cheng (2000) paternalizmin Konfüçyüs düşüncesinden kaynaklandığını ifade etmiştir. Bu düşüncenin temelinde saygı, sevgi, otorite gibi değerler yer almaktadır (Şimşek Evren, 2021). Kolektivist toplumlarda çokça rastlanan paternalizm kavramı en çok Türkiye, Hindistan ve Çin gibi ülkelerde görülmektedir (Güleç, 2017). Literatür incelendiğinde Türkiye’de paternalist liderlikle alakalı eğitim (Dağlı ve Ağalday, 2018; Uzman, 2022), sağlık (Cengiz, 2024; Ferik, 2023), bankacılık (Çalışkan, 2024) gibi alanların yanı sıra turizm sektörüne yönelik de birçok çalışmaya rastlanılmıştır (Çalışkan, 2015; Sevinç vd, 2022; Tan, 2015; Toptaş, 2019; Tuan, 2018; Yeşiltaş, 2020). Bu bağlamda Doğu toplumlarında hakim olan paternalizmin ülkemizde de birçok sektörde incelenen bir liderlik tarzı olduğu görülmektedir.

Paternalist liderliğin, güçlü bir otoritenin babacan bir tavır ve davranışla sentezlenerek oluşturulan bir liderlik tarzı olduğu ifade edilmektedir. Bu liderlik tarzına bakıldığında diğer liderlik tarzlarından farklı yanlarının olduğu görülmektedir. Bu farklılıkları şu şekilde sıralamak mümkündür (Yeşiltaş, 2020).

- İş yerinde aile ortamı sağlamak: Paternalist lider astlarına bir aile büyüğü gibi yaklaşır, onlara tıpkı bir “baba” gibi hem iş hem de kişisel hayatlarıyla ilgili eğitici ve öğretici tavsiyelerde bulunur.
- Astları ile bireysel ilişkiler kurmak: Paternalist lider her bir astıyla yakından ilgilenir, birebir ilişki halinde olur. İş yerinde yaşadıkları durumlarla alakadar olmanın yanı sıra, özel hayatlarındaki durum ve sorunlarından da haberdar olup gereken yardımı yapmak için çaba gösterir ve ilgi ve alakasını eksik etmez.
- Astlarının iş dışındaki yaşamlarında da onlarla vakit geçirmek: Paternalist lider iş ortamında gösterdiği yakınlığın yanı sıra iş dışında da astlarıyla beraber olmaktadır. Onların (düğün, cenaze, doğum vb.) gibi özel günlerine mutlaka katılır ihtiyaç olması halinde yardım ve destek sağlamaktan kaçınmaz
- Sadık olmalarını beklemek: Paternalist lider astlarına karşı gösterdiği ilgi, alaka ve yardımsever tutumu karşısında onlardan da kendisine karşı saygı ve itaat beklemektedir.
- Otorite ve statüsünün devamlılığını sağlamak: Paternalist lider her ne kadar astları ile yakın ilişki içerisinde olsa da statüye uygun davranmalarını ister, statü farklılıkları lider için büyük öneme sahiptir. Otoriter tavrından asla ödün

vermeyen lider astları için her zaman neyin en iyi olduğuna kendi karar verir ve asla otoritesinin sorgulanmasını istemez.

Liderin sahip olduğu bu özellikler astları ile olan ilişkilerinin modellenmesinde etkin bir rol oynamaktadır. Paternalist liderler, iş yerlerinde sağladıkları aile ortamını bir babanın çocuklarını koruduğu gibi korur ve aynı zamanda otoriteyi de elden bırakmazlar. Astları için her zaman en iyinin ne olduğuna karar verip, iş dışındaki yaşamlarında da sorunlarına çözüm bulmaya çalışırlar, bu yakınlığı sağlarken her zaman mutlak güç yine liderin elindedir (Şimşek Evren, 2021). Paternalist liderlik kapsamında Farh ve Cheng (2000); otoriter liderlik, yardımsever liderlik ve ahlaki liderlik olmak üzere üç boyutlu bir sınıflandırma önermektedir. Bunlardan ilki olan otoriter liderlik boyutu, otoritesinin devamını sağlarken astlardan itaat ve sadakat beklemesini ifade etmektedir. Yardımsever liderlik boyutunda liderin gösterdiği şefkat ve merhamete karşı asttan minnettarlık ve saygı beklenmektedir. Son olarak ise ahlaki liderlik boyutu ortaya konulmuş, liderin dürüstlüğü ve ahlaki tavırları ön plana çıkmıştır (Farh vd., 2007). Bununla birlikte paternalist liderlerin gösterdiği davranış şekilleri ile astlardan beklenen davranışlar aşağıdaki şemada ifade edilmektedir (Sarihan, 2022).



Şekil 3. Paternalist lider davranışı ve astlardan beklenen davranışlar (Sarihan, 2022)

Buradan yola çıkarak paternalist lider astlarına karşı cömerttir ve onların standartlarının her zaman en iyi seviyede olmasını ister. Eğitici ve öğretici davranışlarıyla onlar üzerindeki etkisini ve ilgisini daima canlı tutar, lakin bunun yanında tıpkı bir ebeveyn gibi otoritesini ve kontrolünü korumaya devam eder. Gösterdiği bu davranışlar karşısında ise astlarından saygı ve minnettarlıklarını göstermelerini bekler (Sağdıç, 2021). Ayrıca lider gösterdiği destek sonucunda

astlarından bunun karşılığında, işletmenin amaçları için çaba göstermelerini, burayı bir aile gibi düşünmelerini ve kendilerinin de bu ailenin bir ferdiymiş gibi görmelerini ve koşulsuz bağlılık göstermelerini ister (Yeşiltaş, 2020).

Özetle ifade etmek gerekirse paternalist liderliğin ana teması, astların kendini güvende ve huzurlu hissetmesidir. Liderinden gördüğü samimi ilgi ve alaka, astların saygı ve sadakatini arttırmaktadır. Her ne kadar Avrupa bölgesindeki ülkelerde kişilerin özgürlüklerini kısıtlayıcı bir liderlik tarzı olarak görülse de içinde bulundurduğu merhamet, yardımseverlik, koruyucu otorite vb. gibi kavramlar günümüzde çoğu toplumlarda benimsenebilecek bir liderlik tarzı olmasının yolunu açabilir (Çalışkan, 2015).

1.1.3. Kadın Liderliği

Liderlik geçmişten günümüze kadar çokça tartışılan bir kavram olmasına rağmen, yapılan araştırmalara bakıldığında kadın ve erkek davranışları arasındaki farklılıkların liderlik üzerindeki etkilerinin pek dikkate alınmadığı görülmektedir (Onay ve Heptazeler, 2014). Bazı araştırmalarda özellikler yaklaşımına çerçevesinde liderlerin kişisel ve fiziksel özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Kilo, yaş, karizma, boy, güçlü iletişim vb. gibi doğuştan kazanıldığı düşünülen özelliklerin birçok toplumda erkeklere özgü olduğunun düşünüldüğü bulunmuştur. Ayrıca erkekler daha karizmatik ve etkileyici olarak görülmektedir (Heler, 1997; Wilson, 1995).

Her ne kadar kadınlar geri planda görülse de geçmişten günümüze kadar politik, siyasi, askeri ve bilimsel pek çok alanda kadınların etkili oldukları bilinmektedir. 93 Harbi sırasında Nene Hatun, Erzurum'da Rus işgaline karşı göstermiş olduğu mücadeleyle halkı peşinden sürükleyen bir kadın lider olarak karşımıza çıkmaktadır. Bilim dünyasına bakıldığında ise Marie Curie örneğinde olduğu gibi Nobel ödülünü alarak kadınların bu alanda da öncü olabileceği görülmektedir (Fındıkçı, 2012). İş dünyası açısından değerlendirildiğinde kadınların modern iş dünyasına girmesinin sanayi devrimi ile olduğu, sosyo-ekonomik koşullar doğrultusunda zamanla daha fazla yer almaya başladıkları görülmektedir (Korkmaz, 2014) Bununla birlikte örgütlerde liderlik kademelerinde kadınların daha az yer aldığı uluslararası bir gerçek haline gelmektedir (Rao ve Kelleher, 2000). Bu durum, literatürde kadınların nitelikleri ve başarılarına rağmen üst düzey pozisyonlara yükselmesini engelleyen, görünmeyen bariyerleri ifade eden 'Cam Tavan' kavramı ile açıklanmaktadır (Ayrancı ve Gürbüz, 2012). Bir diğer kavram ise 'Kraliçe Arı Sendromu' diye adlandırılan, kadınların erkeksi tutumlar sergileyerek, bu sert tavırlarını kadın çalışanlara karşı kullanmalarını ve onların rekabet gücünü bu şekilde yıkmaya çalışmalarını ifade eden bir kavramdır

(Şencan vd., 2015). Ayrıca yıllarca eşitsizlik yüzünden mağduriyet yaşamış olan kadınlar, aynı şekilde diğer yetenekli kadın çalışanlara kötü muamele ederek onların özgüvenini kırıp pasifleştirmektedir (Drexler, 2013).

Kadının liderlik rolünü elde etmesinde bir diğer etken ise ‘İçsel Engeller’ olarak ifade edilen, çocuk yaştaki kızlara yüklenen misyondur. Pek çok ataerkil toplumda kız çocuklarına yetişme çağında iyi bir eş ve anne olma misyonu yüklenmekte ve bu roller kadının kimliği haline gelmektedir. Toplumsallaşma sürecinde iş kadını ve yönetici olma, kariyer yapma gibi düşüncelerden uzak tutulan kadın zamanla kendisine dayatılan bu durumu kabullenmektedir (Arabacı, 2012). Önceliklerinin çocukları ve ailesi ile ilgilenmesi olduğu fikri, kadının iş hayatından vazgeçmesine yol açmakta; kariyer hayalleri toplumun kadına yüklediği geleneksel roller yüzünden engellenmektedir (Bian vd., 2013).

Kadınların iş hayatındaki varlıkları konaklama sektörü açısından ele alındığında ise toplumda kadına yüklenen anlamın bir uzantısı olarak otel işletmelerinde kadınların çoğunlukla ev işlerine benzerlik gösteren işlerde istihdam edildikleri görülmektedir (Cave ve Kılıç, 2010). Bu bağlamda otel işletmelerinde kadın çalışan sayısı yüksek olsa da erkek egemen anlayışın sonucu olarak kadınların yönetici pozisyonlarına yükselmesi çoğu zaman engellenmektedir (Baum, 2013). Uluslararası Finans Kurumunun yayınlamış olduğu, “Kadın ve Turizm” raporunda kadınların toplumsal cinsiyet rolleri ile uyumlu olarak genellikle yönetsel pozisyonlara ulaşmada yaşadıkları eşitsizlikler belirtilmektedir (IFC, 2017). Genel müdür gibi üst düzey pozisyonlar genellikle erkek rolü olarak algılanmaktadır. Kadın çalışanların yönetici pozisyonlarında yeterli düzeyde bulunmamalarının en önemli nedenlerinden biri cinsiyet algısı olarak ifade edilmektedir (Tekin ve Genç, 2016). Konaklama işletmelerindeki kadın yöneticilerin liderlik tarzlarının bu dinamiklerden etkilenecek yön bulabileceği öngörülmektedir (Yoder 2001).

Konaklama işletmelerinde görev yapan kadın yöneticiler ile alakalı geçmiş araştırmalara bakıldığında genel olarak kadın yönetici olmanın zorlukları ile alakalı çalışmalara rastlanılmış (Demirel ve Şahin, 2017; Kısa ve Şahin, 2022; Özmen vd., 2018; Yılmaz, 2020), bununla birlikte dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, serbestlik tanıyan liderlik ve otantik liderlik bağlamında da incelendiği görülmüştür (Çiftçi ve Dinçer, 2024; Şimşek vd., 2017). Bu çalışmada incelenen paternalist liderlik konusunu kadın liderler açısından ele alan bir çalışmaya rastlanılmamıştır.

1.2. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, kişinin örgüt içerisinde kendini öne çıkarması veya ifade edebilmesi için olanak sağlayan, kişinin inanç, düşünce ve hareketlerini belirleyen normlar ve değerlerin bütünüdür. Başka bir deyişle, insanlar ortak bir amacı hayata geçirmek için bir araya gelerek örgütleri oluştururlar. Bu yapının içinde bulunan kişilerin sahip oldukları farklı değer yargıları, ahlak anlayışları ve inançların bir arada bulunması 'örgüt kültürü' olarak ifade edilmektedir (Güleç, 2017).

Örgüt kültürü ile alakalı çalışmaların her ne kadar 1930'lu yıllardan itibaren başladığı ifade edilse de çalışmaların en yoğun olduğu dönem 1980'li yılların ilk başlarıdır. Yönetim teorisinde yaşanan yenilikler bu durumun en önemli nedenlerinden biridir. Örgüt kültürü, çalışanlarına örgütsel duygu ve düşünceler sunar, temel grupsal değer ve mesajlar ifade eder, bu durum örgüt dışındaki kişiler tarafından anlaşılmamaktadır. Örgüt kültürü çalışanlara, örgüte bağlı kalmaları için yardımcı olan, birbirleriyle olan iletişimlerini arttırarak örgüt içerisinde beraberce hareket etmelerini sağlayarak örgüte sıkı sıkıya bağlanmalarına olanak tanır (Durğun, 2006). Çalışanlar tarafından paylaşılan temel değerler üzerine kurulu olan örgüt kültürü, örgüt içerisinde ve de dış dünyada belirli sorunlarla başa çıkmayı öğreten bir ifade ve içerisinde öyküler, mitler, kahramanlar gibi sembolik anlamlar barındıran değerler toplamıdır (Eşki, 2015). Örgüt kültürü ayrıca çalışanları bir arada tutan ortak değerlerdir. Çalışanların örgüt içerisindeki ilişkilerini ve çalışmalarını düzenler. Bu tanımlamalardan yola çıkarak örgüt kültürünün bir takım temel özelliklere sahip olduğunu ifade etmek mümkündür (Köse vd., 2001):

- Örgüt kültürü, sonradan edinilmiş veya öğrenilmiş bir gerçektir.
- Örgüt kültürü, toplam değerlerin örgüt çalışanları tarafından paylaşılmasıdır.
- Örgüt kültürü, inanç ve değerler gibi örgüt çalışanlarının bilinçlerinde yer almakta, yazılı bir metin olarak bulunmamaktadır.
- Örgüt kültürü, sistematik olarak tekrarlanan veya ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar halindedir.

Örgüt kültürü birçok insanın bir araya gelmesi ile oluştuğu için sosyal nitelik taşımakta olup bunun yanı sıra örgüt çalışanları arasındaki ilişkileri etkilemekte ve içerisinde uyum sağlanabilir ve değişebilir özellikler taşımaktadır (Eşki, 2015).

1.2.1. Örgüt Kültürünün Temel Öğeleri

Örgütsel kültürde çalışanların örgüt içerisinde ve örgüt dışında meydana gelen olayları kavraması, içinde bulunduğu örgütü benimseyip, kendisine kazandırdığı kimliği

özümsemesine yardımcı olan bir takım öğeler vardır (Demirci, 2023). Bu öğeler aşağıda alt başlıklar halinde incelenmiştir.

1.2.1.1. Temel Varsayımlar, Normlar, İnançlar ve Değerler

Örgüt içinde çalışanlar tarafından benimsenen temel varsayımlar mevcuttur, bu varsayımlar örgütsel kültürün daha iyi kavranması, çalışanların birbirleriyle olan bağlarının artması için önem taşımaktadır (Altunay, 1999). Temel varsayımlar, örgüt çalışanlarının doğru veya yanlış, iyi ya da kötü olduğunu düşünmeden sorgusuz kabul ettikleri doğrulardır. Temel varsayımlar, değerler ve inançlar gibi somut değildir, ancak etkilidir (Ay, 2024). Normlar, kişinin örgüt içerisinde nasıl davranacağını, ne şekilde hareket edeceğini belirleyen örgüt değerlerine uygun kurallardır. Çalışanlar tarafından kabul edilen bu kurallar örgüt içerisindeki sistemi kurumsallaştıran ve kuvvetlendiren öğelerdir (Köse vd., 2001). İnanç, çalışanların örgüt içerisinde neye ihtiyaç duyduklarını ifade eder ve örgüt kültürünün temelini oluşturur. Örgüt içerisindeki kişilerin inançları, örgüt içi ilişkilerini ve davranışlarını belirler, neye inanacaklarına ve ne şekilde yola alacaklarına rehberlik eder (Acılar, 2009). Değerler, kişi ve örgüt üzerinde önemli etkiye sahip, kişilerin hareketlerini ve düşüncelerini anlamayı ve değerlendirmeyi sağlayan kriterlerin temelini oluşturmaktadır (Demirci, 2023). Örgüt kültürünün oluşmasında inanç önemli bir rol oynarken, değerler ise örgüt çalışanlarının duygu ve davranışlarının yönlendirilmesinde etkilidir (Güler, 2022).

1.2.1.2. Liderler ve Kahramanlar

Liderler ve kahramanlar, örgütün oluşmasında ve bulunduğu konuma gelmesinde rol oynayan kişilerdir. Örgüt içerisinde çalışanlar için büyük önem taşıyan bu kişiler, örgüt kültürünün benimsenmesinde de önemli bir yere sahiptir (Altunay, 1999). Örgütün sembolleri ve temsilcileri olan lider ve kahramanlar, örgütün devamlılığında ve başarısında etkili olan en önemli faktörlerin arasında yer almaktadır (Yaşar, 2023). Örgüt çalışanlarının kişisel performansını örnek aldığı kahramanlar, örgütsel değerleri kişiselleştiren ve bunları kendi kişiliklerinde yansıtan kişilerdir (Sabuncuoğlu, 2001).

1.2.1.3. Hikâye ve Mitler

Hikayeler ve mitler, örgütün geçmişini ifade eden kavramlardır. Örgütün nasıl meydana geldiği, kuruluş ve gelişme aşamalarında neler yaşandığını anlatan olaylar bütünüdür. Hikayeler çalışanların, geçmişten bugüne nasıl geldiğini, rakipler karşısında nasıl başarılı olduklarını göstermek, öğretmek ve de örgütün temel değerlerini sürdürebilmek adına anlatılırlar (Özer, 2023). Örgütsel mitler, örgüt ile alakalı gerçek

olayları da barındıran masallar olarak ifade edilmektedir. Efsanevi hikayeler olarak adlandırabileceğimiz mitler, örgüt içerisindeki çalışanların bu örgütü sadece iş olarak görmek yerine bir yaşam biçimi haline getirmelerine olanak sağlar, örgütü değerli kılar (Yıldız, 2020).

1.2.1.4. Semboller

Semboller örgüt içerisinde anlam ifade eden obje, hareket, olay vb. gibi örgüt kültürünü ifade eden unsurlardır (Yıldız, 2020). Rozetler, afişler, kıyafetler ve logolar sembol olarak ifade edilebilir. Bu tür somut semboller örgüt içinde birleşmeyi sağlayıp, örgütsel değeri ifade eden kuralların öğrenilmesine yardımcı olmaktadır (Şahal, 2005). Semboller sadece örgüt içerisinde o kültürü paylaşan kişiler tarafından tanınır (Genç ve Karadirek, 2020).

1.2.1.5. Törenler

Törenler özel anların paylaşılması, belirli bir amaç için örgüt çalışanlarının bir araya geldiği faaliyetlerdir (Acılar, 2009). Her örgütün olmazsa olmaz etkinliklerinden biri olan törenler, çalışanların dayanışmasını ve bütünleşmesini sağlar (Yıldız, 2020). Her ne kadar istenilen amaçlara ulaşılabilmesi için zayıf bir metot olarak görülse de sosyalleşme açısından gereklilik duyulan toplu etkinliklerdir (Genç ve Karadirek, 2020). Örgüt çalışanlarının bir araya gelerek gerçekleştirdikleri tatil, balo, hafta sonu piknikleri vb. gibi faaliyetler örgüt içerisinde ekip ruhunun oluşturulması ve örgütün ortak değerlerinin çalışanlara hatırlatılması bakımından önemli bir fonksiyona sahiptir (Cesur, 2015).

1.2.1.6. Dil

Her örgütün kendini anlatmak, kültürlerini kabul ettirmek ve korumaya çalışmak için kullandıkları özgün bir dili vardır (Özer, 2023). Örgüt içinde çalışanların ortak bir dil kullanmaları, aralarında bütünleştirici bir etki sağlayıp, kültürün korunarak devam etmesine imkan sağlar (Yaşar, 2023). Örgütlerin kendilerine özgü kelimeler, simgeler, şakalar, selamlaşmalar vb. gibi dilleri vardır. Bu belirli konuşma tarzı yalnızca örgüt çalışanları tarafından anlaşılabilir (Petek, 2023). Örgütler kendi kültürlerini tanımlayacak bir dil seçerek, kültürlerinin devamlılığını sağlamak için belirledikleri bu dili kullanırlar. Başka bir deyişle dili örgüt kültürünün bir yansıması olarak ifade etmek mümkündür (Umat, 2021).

1.2.2. Örgüt Kültürü Modelleri

Her örgüt kendine özgü özellikler taşımaktadır. Bu özellikler çerçevesinde gelişen örgüt kültürü, örgütlerin başarısında kritik rol oynamaktadır. Örgüt kültürünün arz ettiği önem, örgüt teorisyenlerinin konu üzerinde sıklıkla çalışmalarını sağlamıştır. Bu kapsamda yıllar içinde olgunun farklı yönlerine odaklanan modeller geliştirmiştir. Bu modeller aşağıda kısaca özetlenmiştir.

1.2.2.1. Greet Hofstede'nin Örgüt Kültürü Modeli

Bu model kültürler arası farklılıklar üzerine çalışmalar ve araştırmalar yapan ve uzun süre IBM de görev alan Hollandalı psikolog Prof. Greet Hofstede tarafından oluşturulmuştur (Sent ve Annelie, 2021). Model örgüt kültürü içindeki farklılıkların o kültür içerisindeki davranışları nasıl yönlendirdiğini açıklamaya çalışmıştır. 1970'li yılların sonunda farklı ülkelerdeki IBM çalışanlarıyla görüşmeler gerçekleştirerek ulaştığı sonuçlar doğrultusunda örgüt kültürünü dört farklı boyutta ele almıştır (Cesur, 2015).

Belirsizlikten Kaçınma: Örgüt çalışanlarının örgütte yaşanan belirsiz durumlar karşısında nasıl tepki verdiklerini ifade eder. Örgüt risk almaktan kaçınarak yoluna devam ederse daha durağan ve farklılıklara kapalı bir şekilde sadece örgütün kurallarına göre hareket etmek zorunda kalır (Dursun, 2013). Örgüt ne kadar risk alıyorsa, o kadar da yeniliğe ve değişime açık olduğu ifade edilebilir (Öncül vd., 2016).

Güç Mesafesi: Örgüt kültürü içerisinde yönetici ile çalışanlar arasındaki güç aralığını ifade etmektedir. Greet Hofstede'nin ifadesiyle güç mesafesi, herhangi bir yetkiye sahip olmayan çalışanların örgüt içinde gücün eşit olarak dağılmamasını kabullenme seviyesidir. Çalışanlar verilen iş ve talimatları yerine getirir ve sorgulamazlar, yöneticilerine bağlılıkları yüksektir (Hofstede, 2001). Bu şekilde ilerleyen bir örgütte merkezi bir yönetim sistemi, otoriter bir düzen ve ücret dağılımında farklılıklar görülmektedir (Türker ve Karadağ, 2019).

Bireysellik ve Toplulukçuluk: Bu boyut, çalışanların örgüt içerisinde karşılaştıkları problemler karşısında nasıl hareket edeceklerini, önceliklerinin kendileri mi yoksa örgüt mü olduğunu ifade etmektedir (Öcal, 2021). Kimi kültürlerde bireysellik ön plandadır, kişi için sadece kendisi önemlidir. Toplulukçuluk özelliği taşıyan örgütlerde ise daha geniş bir çevreye önem verilmektedir (Töker, 2018). Bireysellik kültüründe, kişi kendi istek ve ihtiyaçlarını daima örgütün çıkarlarının üzerinde görür, örgütten bağımsız sadece kendi başarısına odaklanır. Toplulukçuluk düşüncesine hakim

toplumlarda ise kişinin önceliği içinde bulunduğu örgütün istek ve ihtiyaçlarıdır. Örgüt içi iletişim ve çalışanlar arasındaki ilişki büyük önem taşımaktadır (Cesur, 2015).

Erillik ve Dişilik: Bu boyut örgüt içerisinde cinsiyetlere verilen rollerin dağılımını ifade etmektedir. Dişil özellik taşıyan kültürlerde örgüt içerisinde eşitlik, insancıl duygular, merhamet ve bir olma duygusu ön planda iken, eril özellik taşıyan kültürlerde ise daha çok otoriter, sert, rekabetçi ve hırslı özellikler görülmektedir (Yaratılmış, 2023). Dişil kültürlerde daha çok mütevazılık egemen duygu iken, eril kültürlerde ise kendine güven ve güç duyguları daha baskındır. Eril kültürlerde örgüt içerisindeki sorunlar daha çok tartışılarak sonuca varılmaya çalışılır, dişil kültürlerde ise bireyler arasındaki uyum önemli olduğu için sorunlar karşısında tartışmak yerine konunun üzerini kapatma yolu tercih edilir (Ergin, 2022).

1.2.2.2. Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Modeli

Deal ve Kennedy'nin sundukları örgüt kültürü modeli, örgütün aldığı risk seviyesi ve örgütün çalışmalarıyla alakalı geri bildirim hızını ifade eden iki temel değişkene dayanmaktadır. Deal ve Kennedy' bu iki ana değişken ekseninde dört boyuttan oluşan model ortaya koymuşlardır (Boylu ve Sökmen, 2006).

Sert Erkek-Maço (Yüksek Risk-Hızlı Geri Bildirim): Düzenli olarak kararlarında yüksek riskler alan ve bu aldığı kararların doğru veya yanlış olduğu konusunda geri bildirimlerin hızlıca gerçekleştiği bir kültürdür (McGrath ve Bates, 2017).

Çok Çalış-Sert Oyna (Düşük Risk-Hızlı Geri Bildirim): Bu kültürde alınan kararların riski düşük, ancak geri dönüş hızı oldukça yüksektir. Alınan kararlarda risk seviyesi düşük olduğu için, rekabet ortamında başarılı olabilmek adına çok çalışmak gerekmektedir. Bu kültür tarzında öncelikli olarak müşteri memnuniyeti ve verilen hizmetin üst düzey olması önemlidir (Özer, 2023).

Şirketin Üzerine Bahse Gir (Yüksek Risk-Yavaş Geri Bildirim): Bu kültür modelinde risk seviyesi oldukça yüksek ve uzun süreli yatırımlar yapılmaktadır. Riski yüksek olan bu yatırımlarda geri bildirim hızı ise oldukça düşüktür (Gölcük, 2019). Bu kültürde ana fikir anlık kazançlardan ziyade geleceğe yatırım yapmaktır. Madencilik, bilgisayar şirketleri ve petrol endüstrisi bu kültüre örnek olarak verilebilir (Maximini, 2016).

Süreç Kültürü (Düşük Risk-Yavaş Geri Bildirim): Bu kültür tipinde risk derecesi düşük, geri bildirim hızı da oldukça yavaştır. Yönetmeliklere bağlı olarak ilerleyen bu kültür modelinde hiyerarşik düzen önemlidir, yeniliğe kapalı ve kuralcı bir kültürdür.

Örgüt çalışanlarının hata yapma lüksü yoktur ve çok çalışarak konumlarını korumaya çalışırlar (Şenel, 2006).

1.2.2.3. Kilmann'ın Örgüt Kültürü Modeli

Kilmann örgüt kültürünün işlevini her şeyi harekete geçiren bir güç olarak ifade etmektedir. Bir örgütü güçlü kılan örgütsel kurallarıdır. Bir örgüte ait kültür, o örgütün hedeflerine ve planlarına katkı sağlayabiliyorsa etkilidir. Kilmann'a göre örgüt kültürü, örgütün ve örgüt çalışanlarının da istek ve ihtiyaçlarına cevap verebilmelidir (Karaca, 2022). Örgüt kültürü kuralları, kaideleri ve işleyişi çalışanların verimliliklerini arttırmalı ve iş görme isteklerini etkilemelidir. Bu açıdan bakıldığında örgüt kültürü, bürokratik kültür ve yenilikçi kültür olarak iki şekilde açıklanmaktadır;

Bürokratik Kültür: Bu kültür tipinin görüldüğü örgütlerde konulmuş kurallar ve kaideler vardır, örgüt çalışanları bu kurallar doğrultusunda hareket ettikleri için inisiyatif almaktan kaçınırlar (Karasoy ve Leblebici, 2009). Örgüt içerisindeki çalışmaların sorunsuz bir şekilde hayata geçirilmesi son derece önem taşımaktadır, bunu da en iyi şekilde örgüt yöneticileri sağlar. Organizasyon ve temsil yetenekleri yüksektir. Bürokratik kültür tipinin yaşandığı örgütlerde her şeyin kurallara uygun olması, hiyerarşiye önem verilmesi, çalışanların örgüt içi kurallara uygun davranması ve örgüt yöneticilerinin güçlü liderlik vasıfları örgütte düzen ve birliği sağlamaktadır (Gümüş, 2022).

Yenilikçi Kültür: Enerjik ve hareketli bir kültür olarak tanımlayabileceğimiz yenilikçi kültürü içinde barındıran örgütler yaratımcı ve özgür bir topluluktur. Atik, hırslı ve girişimci kişilerin başarı sağlayabileceği bir kültürdür (Karaca, 2022). Yenilikçi kültürde amaç, örgütün yenilenen ve evrenselleşen dünyada rakipleri ile yarışabilecek donanıma sahip olması ve sürekli değişim içerisinde olan bu düzene uyum sağlamasıdır (Akgemci vd., 2008).

1.2.2.4. Harrison ve Handy'nin Örgüt Kültürü Modeli

Harrison (1972) tarafından ortaya konan ve Handy (1995) tarafından geliştirilen örgüt kültürü modeli birlikte değerlendirilir. Yapılan çalışmalara göre örgüt kültürü, çalışanların düşünce ve hareketlerini şekillendiren kurallar bütünüdür (Unutkan, 1995). Bu örgüt modeli güç kültürü, rol kültürü, iş kültürü ve birey kültürü olmak üzere dört şekilde sınıflandırılmıştır:

Güç Kültürü: Bu kültürün söz konusu olduğu örgütlerde otokratik ve merkezi bir yönetim mevcuttur (Ertaş, 2019). Bu örgütlerde güç bir kişide olduğu için kararlar daha

sistemli ve hızlı alınmaktadır (Tonbul, 2024). Bu kültür tarzında statü, itaat ve dikey iletişim öne çıkan özelliklerdir. Değişime uyum gösterme mekanizması hızlı çalışsa dahi örgüt yapısı büyüdükçe merkezi yönetimde güçlükler yaşanabilir. Bu kültür modeliyle genellikle orta ölçekli işletmelerde ve aile işletmelerinde karşılaşılmaktadır (Genç ve Karadirek, 2020).

Rol Kültürü: Örgüt çalışanlarının eğitim seviyesi, tecrübe ve yeteneklerine göre örgüt içinde görevlendirildiği bir kültür modelidir. Örgütte görev tanımlamaları, iş akışı ve kurallar en iyi şekilde planlanmıştır. Bu modelde bürokratik ve hiyerarşik düzen işlemektedir. Bu kültürde kişi verilen görevin sorumluluğunu da üstlenmek zorundadır, aldığı sorumlulukla beraber örgüt içerisinde güç sahibi olur. Aldıkları bu görev dışında herhangi bir artı çaba göstermeleri gerekmez. Çalışanların örgüt içerisinde yükselmesine olanak sağlayan bu modelin, çevresel değişimler karşısında direnci oldukça zayıftır (Tonbul, 2024). Başka kültür modellerine göre daha katı kurallara sahip olan rol kültüründe, örgüt çalışanlarından ziyade sahip oldukları roller büyük önem taşımaktadır. Örgüt içerisinde gerçekleştirilecek olan çalışmalar, görev ve yetki tanımlamaları bürokrasiye uygun şekilde ilerlemektedir (Karaca, 2022).

İş Kültürü: Bu kültür modelinde ana fikir, örgüt içerisinde görevlerin başarıyla yerine getirilmesidir. İşini en iyi şekilde yerine getiren kişi örgüt içinde daha iyi pozisyona gelme şansı yakalar (Türkmen, 2022). Rekabet, hız ve yaratıcılık gibi özellikler taşımayı gerektiren bu kültür sonuç odaklıdır. Örgüt çalışanlarının becerilerine önem verilir ve doğru kişinin doğru alanda çalışmasına dikkat edilir (Derici, 2021). Bu kültür modelinin yaşandığı alanlar içerisinde bilgisayar ve reklam şirketleri de bulunmaktadır (Özdevecioğlu ve Çelik, 2009).

Birey Kültürü: Bu model insan odaklı, örgüt içi ilişkilere önem veren, alınan kararlarda çalışanların hem fikir olmasının dikkate alındığı bir kültür modelidir (Şimşek, 2014). Bu kültürde örgüt, çalışanlarına destek verir, istek ve ihtiyaçlarını karşılar. Merkezi yönetimden uzak, ceza ve ödül sisteminin tek bir kanaldan yürütülmediği, her konuda eşit ve alınan kararlara çalışanların dahil olduğu bir sistemdir. Bu modele sivil toplum kuruluşları ve hukuk bürolarını örnek olarak verebiliriz (Yılmaz, 2010).

1.2.2.5. Diğer Örgüt Kültürü Modelleri

Örgüt kültürünün tanımlanmasına ve anlaşılmasına olanak sağlayan birçok görüş ortaya çıkmıştır.

1.2.2.5.1. Parsons “AGIL” Örgüt Kültürü Modeli

Talcott Parsons tarafından toplumsal ilişkileri incelemek için geliştirilen bir kültür modelidir. Parsons bu modelde örgütlerdeki sistemsel düzenin sürdürülebilmesi için belirli görevlerin yerine getirilmesi gerektiğini savunur. Adaptation (adaptasyon), Goal Attainment (Hedefe Varma), Integration (Entegrasyon) ve Legitimacy (Yasallık) kelimelerinden oluşturduğu “AGIL” modelinde, kişilerin bulundukları örgüt içerisinde devamlılıklarını sağlamaları ve başarılı olabilmeleri için uyum göstermeleri, belirli bir hedeflerinin olması, örgütün diğer üyeleri ile bir araya gelerek bütünlük sağlaması ve kendini örgüt içerisinde kabul ettirmesi gerekmektedir (Özkalp ve Kirel, 2003). Parsons’a göre örgütte alt ve üst sistemler sürekli iletişim halinde bulunmalıdır. Bu iletişimin sağlıklı devam edebilmesi ve işlevlerinin yerine getirilmesi için sosyal, psikolojik, dini, ahlaki, ekonomik vd. gibi kültürel değerler büyük önem taşımaktadır (Akgemci vd., 2008).

1.2.2.5.2. Ouchi Z Kültürü Modeli

William Ouchi’nin ‘Z teorisi’ 1980’li yıllarda ortaya çıkan bir Japon yönetim modelidir. Bu modelde istihdamın devamlılığı, görüş alınarak karar verme, kişisel sorumluluk, işinde uzmanlaşma, kariyer gibi çalışanın motivasyonunu ve örgüte bağlılığını arttıracak özellikler mevcuttur (Genç, 2021). Ouchi’ye göre insanlar eşit şartlar ve koşullar altındayken aynı tepkileri gösterirler, ancak kültürel farklılıklar ortaya çıktıkça gösterdikleri tepkilerde farklılaşır. Buradan yola çıkarak Ouchi, Amerikan yönetim tarzı ile Japon yönetim tarzını karşılaştırmıştır. Aşağıda ‘Z Kültür Modeli’ tablo 3 ile açıklanmaktadır.

Tablo 2. Ouchi'nin A, J ve Z tipi örgüt kültür modeli

Kültürel Değerler	Japon Firmaları (Tip J)	ZTipi Amerikan Firmaları (Tip Z)	Klasik Amerikan Firmaları (Tip A)
Bağlılık	Ömür Boyu İstihdam	Uzun Süreli İstihdam	Kısa Süreli İstihdam
Ölçme	Yavaş ve Nitel	Yavaş ve Nitel	Hızlı ve Nicel
Kariyer	Çok Rahat	Orta Seviyede Rahat	Dar
Denetim	Gizli ve Biçimsel Olmayan	Gizli ve Formel Olmayan	Açık ve Formel
Karar Verme	Ortak Görüş	Ortak Görüş	Kişisel
Sorumluluk	Ortak sorumluluk	Kişisel	Kişisel
Alma			
İlgi	Tüm Hayatıyla	Tüm Hayatıyla	Sadece İş Hayatı

1.2.2.5.3. *Schneider Modeli*

Schneider'e göre örgüt kültürünün koruma ve hizmet atmosferinin üzerine inşa edilmesi gerekmektedir. Örgüt başarısının artmasında kültürün önemli bir etken olduğunu savunmaktadır. Schneider, Harrison (1972) ve Handy'nin (1976) çalışmalarını temel alarak dört farklı kültür modeli geliştirmiştir (Hawkins, 1997).

Kontrol Kültürü: Bu kültürde güç en önemli unsurdur. Örgütte kontrolü elinde tutan kişi başarılı ve güçlü olduğuna inanır. Kurallar yetki yoluyla karara bağlanmış olup, bu kurallara bağlı şekilde kararlar alınır. Otoriter ve hiyerarşik düzenin işlediği kurumlarda bu kültür modeline rastlanır, finans şirketleri ve üretim şirketlerini bu modele örnek olarak göstermek mümkündür (Elkovan, 2019).

İş birliği Kültürü: Bu kültürde çalışanların birbirleriyle olan iletişimleri ve ilişkileri başarıya ulaşmak için gerekli olan temel kavramlardır. Örgüt içinde herkes önemlidir, çalışanlar örgüt için büyük bir çaba ve emek sarf ederler, deneyimleri ve yetenekleri dikkate alınır. Dernek, vakıf gibi toplumsal kuruluşlar bu modele örnek teşkil etmektedir (Karaca, 2022).

Yetkinlik Kültürü: Örgüt çalışanlarının yeteneklerine, teknik becerilerine önem verilen bir kültür modelidir. Uzmanlaşma seviyesinin yüksek olduğu bu örgüt modelinde çözümleyici yollar izlenerek, oluşan sorunlar akılcı yöntemlerle uygun bir şekilde çözüme ulaştırılır (Altınok ve Kara, 2024).

Gelişme Kültürü: İnançlar, yaratıcılık, hedefler, amaçlar gibi özelliklerin önem verildiği bu kültür tipinde, fikirlerin açık şekilde beyanı, tarafsız bakış açısı, kişinin kendine has inanç ve ideolojisini ifade etmesi önemli etkenlerdir. Kişilerin manevi değerlerini önemseyen dini toplulukları bu kültür modelinin görüldüğü örgütlere örnek olarak gösterebilir (Türkmen, 2022).

1.2.2.5.4. Denison Kültür Modeli

Geliştirilen bu örgüt kültürü modelinde ilk olarak örgütün kendi dışındaki çevreye gösterdiği uyum ve yaklaşım, ikinci olarak ise dış çevreye uyum gösterirken örgüt içinde ne gibi değişimler yapılması gerektiğini açıklamaya çalışan iki ana unsur belirlenmiştir. Bu unsurlar kendi içlerinde de dört farklı boyut oluşturmaktadır (Kılıç, 2022).

Katılım: Örgüte yeni kişilerin katılmasına destek sağlayan ve yeni katılmış kişilerin örgüt içerisinde ilişkilerini geliştirmesine, uyumunu arttırmasına destek veren yöntemlerin ifade edildiği bir boyuttur (Gümüş, 2022). Ayrıca örgütteki kişilerin alınan kararlarda etkin rol oynamaları, örgüte olan bağlılıklarının istikrarlı bir şekilde sürmesine olanak sağladığı düşünülmektedir (Derici, 2021).

Tutarlılık: Bu kültür boyutu örgüt içinde yürütülen faaliyetlerin düzenli, dengeli ve sistemli bir şekilde yürütmesine olanak sağlamaktadır (Manyas, 2018). Tutarlılık kültürüne sahip örgütler, yürüttükleri faaliyetlerde daha etkin rol oynarlar. Hem iç hem de dış konularda istikrarlı bir yol izlerler (Kızıloğlu ve Kök, 2020).

Görev (Misyon): Bu boyutu örgütlerin belirledikleri hedefe doğru ilerlerken uyguladıkları yöntemlerin tamamı olarak ifade etmek mümkündür. Örgüt çalışanları bu yolda ilerlerken ortak bir misyona sahip olmalı ve bu misyon doğrultusunda stratejilerine yön vermelidir (Acarol, 2018; Gümüş, 2022).

Uyum: Örgütlerin devamlılıklarını sağlayabilmek ve dış dünyayla ilişkilerini devamlı hale getirebilmeleri için çevreye uyum göstermeleri gerekmektedir. Örgütler çevreyi en ince ayrıntısına kadar inceleyerek oluşabilecek sorunlara karşı önlemlerini almalıdırlar (Ayan, 2022). Müşterilerden gelen istek ve talepleri önceden öngörüp, hazırlıklarını ve çalışmalarını bu yönde yaparak, en hızlı şekilde geri dönüş sağlamalıdırlar. Ayrıca örgüt dışındaki değişimlere ayak uydurmak için örgüt çalışanlarının kendilerini geliştirmelerine ve yeteneklerinin belirlenerek bu yönde uzmanlaşmalarına destek olmak gerekmektedir (Kızıloğlu ve Kök, 2020).

1.3. İş Performansı Kavramı

Performans, örgütlerde yerine getirilecek olan görevin daha önceden belirlenmiş olan kurallara göre ifade edilmesi, çalışanların örgütün hedefleri doğrultusunda gösterdikleri faaliyetler olarak tanımlanmaktadır. Bir başka ifadeyle performans, çalışanın gösterdiği performans sonucunda örgütün planladığı ve amaçladığı hedeflere ne kadar yaklaştığını gösterir (Yelboğa, 2006). Örgütlerin devamlılığı açısından

Çalışanların sergiledikleri performans büyük önem taşımaktadır. Örgüt içinde ortaya konulan bu performans ‘‘iş performansı’’ olarak nitelendirilmektedir. İş performansı, çalışanın örgütte belirlenmiş olan bir görevi yerine getirmesi, bu eylemi gerçekleştirirken de örgütün başarısına ve gelişimine katkı sağlamasıdır (Yuma,2024).

İş performansı, çalışanın örgüte katkı sağlayacak başarılı faaliyetler sergilemesi ve kendisine verilmiş olan sorumlulukları en iyi şekilde yerine getirmesidir (Akdoğan, 2021).

Günümüz dünyasında iş performansı konusu, insan kaynaklarının en önemli sorunlarından biridir. Örgütün kaliteli ve başarılı bir hizmet verebilmesi için performansı yüksek örgüt çalışanlarına ihtiyaı vardır. Ancak alışanların sadece mecbur oldukları görevleri yerine getirmeleri her zaman başarılı bir performans sergiledikleri anlamına gelmez. Yaptıkları işin yanı sıra örgüt içindeki diğer çalışanlarla olan ilişkileri, ast ve üstlerine karşı olan tutum ve yaklaşımları, beceri ve yetenekleri doğrultusunda kendilerini geliştirmeleri vb. davranışlar, iş performansını değerlendirirken belirleyici rol oynamaktadır (Doğan, 2020). Dolayısıyla alışanların iş performanslarının yönetimi için öncelikle çalışanların görev ve sorumluluklarının belirlenmesi, performanslarının daha iyi olabilmesi için çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve yöneticilerle olan ilişkilerinin düzenli bir hal alması konuları üzerinde durulması gerekmektedir. Bu konuda en büyük sorumluluk örgüt yöneticilerine düşmektedir (Esengin, 2022).

1.3.1. İş Performansının Kuramsal erevesi

İş performansı, bir çalışanın örgüt içindeki yerini sabit kılmak, istediği konuma ulaşmak için gösterdiği emek ve gayretler toplamı olarak tanımlanır. Başka bir deyişle örgütünde başarısını daim kılabilmesi için çalışanın gösterdiği çaba ve performanstır (Adıgüzel, 2023). Literatüre bakıldığında iş performansını açıklamaya yönelik birçok araştırma ve iş performansı ile ilgili birçok kuram bulunmaktadır. Bu kuramlardan bazıları aşağıda yer almaktadır.

1.3.1.1. Blumberg ve Pringle’ın İş Performansı Kuramı

Bu kurama göre performansın ortaya çıkması doğrudan çalışanın davranışlarıyla ilgilidir. Blumberg ve Pringle bu kuramı, performans kapasitesi, performans isteği ve performans fırsatı olarak üç boyutta incelemişlerdir (Blumberg ve Pringle, 1982; zyurt, 2021).

Performans Kapasitesi: Bu kapasite türü çalışanın görevini en iyi şekilde yerine getirebilmesi için sahip olması gereken kavramsal ve fizyolojik becerilerini ifade etmektedir. Ayrıca, performans kapasitesi çalışanın zeka, yetenek, bilgi, beceri, eğitim, sağlık ve motor becerileri gibi öğeleri içermektedir.

Performans İsteği: Çalışanın karakteri, tavırları, kişisel özellikleri, görev beklentileri, konumu, motivasyonu gibi görevini yerine getirirken onu etkileyen, işe bağlılığının artmasına yol açan ve gayretini arttıran duygusal ve psikolojik özellikler olarak açıklanmaktadır.

Performans Fırsatı: Çalışanın görevini yerine getirirken ihtiyaç duyduğu malzemelere ulaşması, bir başka deyişle işini en iyi şekilde yapmasına olanak sağlayan unsurlardır. Yönetici yaklaşımı, çalışma arkadaşlarının tutum ve davranışları, çalışma koşulları, işletme politikası, ücret ve ekipman gibi faktörlerden oluşmaktadır

1.3.1.2. Pulakos ve Arkadaşlarının Uyarlanabilir Performans Kuramı

Pulakos vd. (2000), bu kuramı, örgütteki değişime ve yeniliğe uyum sağlama, meydana gelebilecek olası durumlar karşısında alışlagelmiş davranışlarını değiştirme olarak ifade etmektedir. Uyarlanabilir performans gösteren çalışanlar örgüt başarısı için önemlidir. Örgütün gelişimi, yeniliğe yönelmesi, çalışanların performanslarının artması ve kariyerleri açısından uyarlanabilir performans önemli bir etkidir. Pulakos vd. (2000), çalışanların beceri, davranış, karakter ve zeka gibi kişisel özellikleriyle bağlantılı olduğunu ifade ettikleri uyarlanabilir performans sekiz boyutta açıklamışlardır (Gül, 2021; Orhan, 2022).

Acil Durum ve Kriz Durumlarıyla Başa Çıkma: Acil ve tehlikeli bir durum karşısında soğukkanlılığını koruyarak, hızlı bir şekilde karar vererek doğru davranışta bulunabilme sürecini ifade etmektedir.

İş Stresi ile Başa Çıkmak: Zorlayıcı çalışma şartları karşısında dayanıklı ve çözüm odaklı performans sergileyebilmektir.

Sorunlar Karşısında Yaratıcı Çözümler Sunma: Yaşanan kaos ve karmaşa durumlarında yeniliğe ve değişime yönelik, daha önce duyulmamış bireysel fikirlerle çözüm üretmektir.

Belirsiz ve Öngörülemeyen Çalışma Koşullarıyla Uğraşma: Bu gibi zorlayıcı durumlarda bile hızlı ve etkili kararlar alarak üretken olabilmektir.

İş Görevlerini, Teknolojileri ve İşlemleri Öğrenme: Çalışanların kendilerini geliştirebilmek ve yenileyebilmek adına değişen iş koşullarını sürekli takip ederek, bu yönde eğitim almalarıdır.

Kişilerarası Uyum Gösterme: Örgüt içinde başarılı olmak, hedefine ulaşmak için diğer arkadaşlarının da fikir ve düşüncelerini dikkate almak ve değer vermektir.

Kültürel Uyum Sağlama: Farklı kültürlerle, inançlara ve değerlere bağlı kişilere saygı ve anlayış göstermek, birbirleriyle olan ilişkilerinin pozitif yönde ilerlemesi için olumlu davranışlar sergilemektir.

Fiziksel Uyum sağlama: Kişinin görevini iyi bir şekilde yerine getirebilmesi ve çevreye uyum göstermesi adına kendini fiziksel açıdan ayarlamasıdır.

1.3.1.3. Campbell ve Arkadaşlarının İş Performans Kuramı

Campbell vd. (1990), iş performansını örgüt çalışanlarının ortaya koydukları davranış, performans ve örgütün hedeflerine varabilmesi adına çalışanların sergiledikleri gayret ve tutum olarak tanımlamaktadır (Vural, 2024). Campbell vd. (1990), kuramlarını oluştururken askeri kurumu kendilerine rol model alıp, dokuz çeşitli meslek dalını kapsayan ve her meslek dalı için ayrı ayrı 32 ölçüt belirleyerek, çalışanların iş performanslarını beş unsurlu bir model ile açıklamışlardır (Campbell vd., 1990; Özyurt, 2021).

Temel Teknik Yetenek: Bir işin en iyi şekilde yerine getirilmesi için kişide var olması gereken temel özellikleri ifade etmektedir.

Çaba ve Liderlik: Kişinin görevini yerine getirirken, karşılaşılabileceği olumlu veya olumsuz her türlü durum karşısında güçlü bir lider gibi durumu kontrol altına alması ve görevini ne olursa olsun yerine getirmesi olarak tanımlanmaktadır.

Genel Askeri Yetenek: Kişinin var olan, kendisine atanmış görevlerinin yanı sıra, herhangi bir durum karşısında farklı görevler için sorumluluk alması ve bu görevleri de yerine getirebilecek kadar bilgi sahibi olmasını ifade etmektedir.

Bireysel Disiplin: Kişinin örgüt politika ve kurallarına uygun, hareket ve davranışlarda bulunmasıdır.

Fiziki Uygunluk ve Duruş: Kişinin askeri görevlerini başarı ile yerine getirebilmesi için fiziksel olarak güçlü ve zinde olması gerekiyorsa, örgüt içerisinde de çalışanların yaptıkları işe fiziksel olarak uygun olması gerektiği ifade edilmektedir.

Campbell vd. (1990), uyguladıkları bu modeli aynı yıl içerisinde yenileyerek, farklı iş kollarında da kullanılabileceği bir şekle dönüştürmüşlerdir. Sekiz faktörlü olarak tasarlanan bu yeni modelin boyutları şu şekildedir:

Belirli İşe Ait Görev Yetkinliği: Kişinin işinin gerektirdiği temel görevlerini ne derecede yerine getirebildiğini ifade etmektedir.

Belirli İşe Ait Olmayan Görev Yetkinliği: Kişinin tanımlanmış görevinin yanı sıra, örgütteki diğer görevleri de yerine getirebilmesini ifade etmektedir.

Sözlü ve Yazılı İletişim: Kişinin sosyal hayatı olsun, iş hayatı olsun kendisini sözlü ve yazılı olarak iyi bir şekilde ifade edebilmesidir.

Çaba Gösterme: Kişinin görevinin gerektirdiği bütün sorumlulukları üstlenmesi, sonuca varmak için gayretli ve azimli olmasıdır.

Bireysel Disiplin Gerekliliği: Bireyin her türlü koşul karşısında davranışlarını kontrol altında tutması ve örgüt kurallarına uygun şekilde hareket etmesidir.

Örgüt Üyelerinin ve Örgütün Performansını Arttırma: Kişinin örgüt içerisinde, çalışma arkadaşlarının ve örgütün gelişimine katkı sağlamak adına onlara verdiği destek ve motivasyonu ifade etmektedir.

Denetleme: Kişinin astları ve çalışma arkadaşlarıyla olan pozitif etkileşimi ve iletişimini ifade etmektedir.

Yönetim ve İdare: Kişinin diğer örgüt çalışanlarına, performanslarını, tutum ve hareketlerini düzenlemeye yönelik yönetsel görevler sergilemesidir.

1.3.1.3. Bormon ve Motowidlo İş Performansı Kuramı

Bormon ve Motowidlo (1993) iş performansını, görev ve bağlamsal performans olarak iki kapsamda incelemiştir. 1993 yılında Borman ve Motowidlo tarafından Amerika’da yapılan bir araştırmada bağlamsal performans ölçütlerinin yerine getirilmesi gereken sorumluluklardan ziyade, örgütün amaçlarına ulaşabilmesi ve başarısını devam ettirebilmesi için örgüt çalışanlarının büyük bir istek ve özveriyle sergiledikleri gönüllü davranışlar olarak ifade edilmiştir (Yıldız ve Çakı, 2018).

Bağlamsal performans, örgüt içinde yapmaları gereken mecburi hizmetlerin dışında, çalışanların kişisel davranışları, hareketleri ve düşüncelerinin etkisiyle gösterdikleri davranışlarının iş performanslarına etkisini ifade etmektedir. Bağlamsal performans, örgüt başarısının arttırılmasının yanı sıra örgütün aktif bir şekilde çalışmasına ve ekip başarısının artmasında önemli bir etkiye sahiptir (Yumaç, 2024). Bağlamsal performans ‘‘görev’’ yerine getirilirken diğer kişilerle yardımlaşma, yöneticiler ile uyum içerisinde bir ve beraber olma, örgütün gelişmesi, ilerlemesi için içerik üretme ve fikir sunma gibi insani destek sağlayan davranış modelidir (Aslan ve Yıldırım, 2017).

Bağlamsal performans çalışanların görev ve sorumlulukları dışında sergiledikleri, örgütsel başarıya katkı sağlayan faaliyetlerdir. Başka bir ifade ile çalışanın iş tanımında

yer almamasına rağmen gönüllü olarak yardım etme, işleri kolaylaştırma, kişiler arası birlik ve beraberliği arttırma gibi kavramları da ifade etmektedir (Yusibli, 2023).

İçerisinde yardımseverlik, gönüllülük, iş birliği ve örgütü güçlendirme gibi davranışlar içeren bağlamsal performans, örgüt içi başarının artmasında önemli rol oynamaktadır. Örgütün verimliliğini arttırmanın yanı sıra çalışanların motivasyonuna da katkı sağlamaktadır (İslamoğlu, 2018).

Bağlamsal performans, çalışanın görevini yerine getirirken aynı zamanda insani ve sosyal yönden de örgütü ve diğer çalışma arkadaşlarını da destekleyen davranışlardır (Borman ve Motowidlo, 1997).

Görevini fazlasıyla yerine getirmek, örgüt kurallarına bağlı kalarak sabırla kendi görevi dışındaki görevleri layıkıyla yerine getirmek gibi gösterilen davranışlar bağlamsal performans kavramının içeriğini kapsamaktadır (Çınar, 2018).

Bağlamsal performansın örgütsel performansa doğrudan katkısı olmasa bile, sosyal ve psikolojik açıdan örgütü destekleyen faaliyetler içermektedir. Örgütün hedeflerine katkı sağlamak, başkalarına yardım etmekten kaçınmamak, büyük bir özveri ile mecburi hizmetinin dışındaki görevlerde gönüllü olarak çalışmak gibi tutum ve davranışlar içermektedir (Gümüş, 2023).

Bağlamsal performans örgüt içi iletişimin artmasına kolaylık sağlayan davranışlardır. Değişime ve yeniliğe açık olma, yardımseverlik, gönüllülük gibi kavramlar bu davranışları ifade etmektedir. Ayrıca bu performans, çalışanların örgüt kurallarına sorgusuz ve koşulsuz bir şekilde bağlı kalmasını, kendi iş tanımının içinde olmamasına rağmen diğer görevleri de gönüllü bir şekilde yerine getirebilmek adına yoğun gayret göstermesi gibi unsurları da içerisinde barındırmaktadır (Paçacı, 2019). Bağlamsal performans, iş performansına doğrudan etkisi olmamasına rağmen sosyal, psikolojik ve örgütsel çevreye pozitif katkı sağlayan tutumlar olarak ifade edilmektedir. Görev performansı ise örgüt tarafından daha önce belirlenmiş olan görevlerin yerine getirilmesidir. Görev performansı, örgüt tarafından belirlenmiş olan görevlerin çalışanlar tarafından yerine getirilmesidir. Teknik ve idari faaliyetler görev performansı ile doğrudan ilişkilidir. Uzmanlık ve beceri gerektiren çalışmalar görev performansının kapsadığı faaliyetlerdir. Örgüt çalışanlarının görevlerini yerine getirirken tecrübelerini, bilgi birikimlerini ve yeteneklerini kullanmaları görev performansının içindedir (Gülduran, 2018).

Görev performansı, örgütün amaçlarına katkı sağlayan, işin temel gereksinimlerini içeren davranışlardan meydana gelir. Çalışanlar örgütün çalışmalarını destekleyecek, gelişimlerine katkıda bulunacak, uzmanlık gerektiren teknik becerilerini, bilgi ve

deneyimlerini sergileyerek görev performansını sağlamış olurlar (Van Scotter, J. R., 2000). Görev performansı, örgüt çalışanın iş konusundaki yeterlilik seviyesine göre ifade edilmektedir (Campbell, 2008).

Görev performansının unsurlarından olan karakteristik özelliklerin ölçülmesi, kişinin performansı hakkında fikir sahibi olmaya olanak sağlamaktadır. Yapılan araştırmalar sonucunda işbirlikçi, sorumluluk sahibi, üretken ve başka kişilerle uyum içerisinde çalışan kişilerin görev performanslarının diğer kişilere oranla daha fazla olduğu belirtilmektedir (Meral, 2020).

Görev performansı, teknik, idari ve liderlik görev performansı olarak, iki alt boyutta ele alınmaktadır;

Teknik ve idari performans: Bilgi, beceri ve deneyim gerektiren tekniksel ve var olan oluşturulmuş düzeni yerine getirme gibi faaliyetlerden oluşur. Liderlik odaklı görevlerin dışında kalan, (evrak işleri, kalite kontrol vb.) görevlerin çalışanlar tarafından yerine getirilmesini ifade eder.

Liderlik görev performansı: Örgüt çalışanlarını yönlendirme, etkileme ve örgüt amaçları doğrultusunda motive etme gibi görevleri kapsamaktadır. Çalışanların performansının değerlendirilmesi, yönetilmesi ve idare edilmesidir (Meral, 2020).

Görev performansı her çalışanın kendi alanında gösterdiği faaliyetler ve örgüt tarafından belirlenmiş, çalışanın yerine getirmesi beklenen görev ve sorumluluklardır. Tanımlanmış iş kurallarının yerine getirilmesi için ortaya koyulan çalışmalar, bu sebepten dolayı daha çok deneyim, bilgi ve ustalık istemektedir (Karacan,2023).

Görev performansı kapsamında, örgüt çalışanı verilen işi kurallara uygun bir şekilde, başarıyla tamamlamasıyla değerlendirilir (Üzek, 2023). Bormon ve Motowidlo (1993) bağlamsal performansı beş kapsamda açıklamıştır:

- Çalışanın, örgütteki görevi dışında, diğer görevler içinde gönüllü olarak çalışması
- Diğer örgüt çalışanları ile iletişiminin iyi olması ve yardımseverlik
- Örgütün amaçları doğrultusunda çalışmak ve destek vermek
- Koşullar ne olursa olsun örgüt kurallarına sıkı sıkıya bağlı kalmak ve uygulamak
- Görevini yerine getirirken özverili, istekli, sonuca ulaşmada ise azimli ve gayretli olmak.

Genel olarak bakıldığında bağlamsal performans toplumsal, kişisel ve psikolojik açıdan pozitif etki yaratacak tavırları ifade etmektedir (Motowidlo vd., 1997). Bağlamsal performans tanımlanmış iş kurallarının dışındaki çalışmaları içerdiği için görev performansından farklı davranışlar gösterse de görev performansını pozitif yönde etkileyerek örgüt performansının başarısına katkı sağlamaktadır (Çelik ve İnce, 2020).

1.4. Paternalist Liderlik, Örgüt Kültürü ve Bağlamsal Performans Arasındaki İlişki

Paternalizm kavramından yola çıkan, paternalist liderlik anlayışına sahip liderler çalışanlarına bir ebevyin gibi şefkat ve merhametle yaklaşır. İş dışında özel hayatlarında da yanlarında olup yaşadıkları sorunlar karşısında desteklerini eksik etmezler (Aycan, 2006; Paşa vd, 2001). Çalışanlarına karşı gösterdikleri korumacı ve sahiplenici davranışlarının karşılığında saygı ve itaat bekler, hiyerarşik düzene önem verirler (Gelfand, 2007). Yardımseverlik, otoriterlik ve ahlak gibi üç kapsamdan meydana gelen paternalist liderlik (Farh ve Cheng, 2000) yardımseverlik yönü ile çalışanlarının her türlü sorunlarında yanlarında olmaktadır, otoriter yönüyle şefkatinin yanında tıpkı bir aile büyüğü gibi mutlak gücün kendisinde olduğunu ve çalışanların buna uygun davranmasını bekler. Ahlaki yönünü incelediğimizde ise tavır ve davranışlarıyla çalışanlarına rol model olmaktadır (Peng vd, 2011). Çalışanlar, liderlerinden gördükleri samimiyet karşısında derin bir saygı, koşulsuz bağlılık ve örgütün çıkarları ve devamlılığı için fedakarca performans gösterirler (Pellegrini ve Scandura, 2006). Buradan yola çıkarak paternalist liderliğin iş performansı ve iş performansının bir bileşeni olan bağlamsal performans üzerinde etkiye sahip olduğu görülmektedir. Örgütlerinde tıpkı insanlar ve toplumlar gibi kendine has düşünce, inanç ve değer yargıları vardır. Örgütlerin yönetim tarzına yön veren bu değerler toplamına'' örgüt kültürü'' denmektedir (Güleç, 2017).1980'li yılların ortasında ülkemizde de gelişme gösteren örgüt kültürü kavramı (Danışman ve Özgen, 2003) birçok araştırmaya konu olmuş iş süreçleri, iş performansı, yasal düzenlemeler ve örgüt bağlılığı gibi değişkenleri etkilediği görülmüştür (Alvesson, 2002; Jun ve Jo, 2011). Liderler güçlü bir kültüre sahip olan örgütlerde, çalışanlarına bu kültürü empoze edip, örgütün amaçlarına ulaşması doğrultusunda çalışanlarını motive ederler. Çünkü bu noktada çalışanların görevleri dışında, gönüllü olarak gösterdikleri, iş performansının bir bileşeni olan bağlamsal performans davranışı örgütün başarısı için önemlidir (Blakely vd, 2003). Örgüte ait kuralları, değerleri ve ilkeleri benimseyen örgüt çalışanları bunun karşılığında bağlamsal performans gösterebilmektedir. Örgüt çalışanlarının değer ve düşüncelerinin bulundukları örgütün kültürüyle çatıştığı durumlarda ise çalışanlar görev gereklilikleri dışındaki davranışlardan kaçınmaktadır (Kraimer, 1997). Buradan yola çıkarak, görevi dışında rol sergilemesi için, örgütün sahip olduğu kültürü içselleştirmesi ve uyum göstermesi gerekmektedir. Bu anlamda birbirlerinden bağımsız olmadıkları gözlemlenmektedir.

2. KAT HİZMETLERİNDE PATERNALİST LİDERLİK, ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, BAĞLAMSAL PERFORMANS İLİŞKİSİ: DOĞU KARADENİZ'DEKİ BEŞ YILDIZLI OTELLER ÖRNEĞİ

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın problemi, amacı ve modeli ifade edildikten sonra, araştırmanın önemi, kapsamı, sınırlılıkları ve yöntemi tüm aşamaları ile aktarılmaktadır.

2.1. Araştırmanın Problemi

Yapılan bu araştırmada, çoğunlukla (kadın) paternalist liderlere sahip oldukları öngörülen otel kat hizmetleri çalışanlarının örgüt kültürü, paternalist liderlik ve bağlamsal performans ilişkisinin tespiti, paternalist liderliğin ve örgüt kültürünün bağlamsal performansı nasıl etkilediği; destekleyici, bürokratik ve yenilikçi örgüt kültürlerinin bağlamsal performansı nasıl etkilediğinin tespit edilmesi hedeflenmiştir. Bu bağlamda konu ile alakalı literatür taraması yapılmış, paternalist liderlik, paternalist liderlik-örgüt kültürü, paternalist liderliğin iş performansına etkisi, örgüt kültürünün iş performansına etkisi konuları üzerinde turizm sektörü de dahil olmak üzere bir çok sektör ve alanda çalışmalara rastlanılmıştır (Altunay, 1999; Aycan, 2006; Aydınoğlu, 2020; Boğa, 2018; Borman vd., 1995; Boylu ve Sökmen, 2006; Cesur, 2015; Farh ve Cheng, 2006; Güleç, 2017; Kütükçü, 2021; Sheer, 2010; Şimşek Evren, 2021). Ancak, daha önce kat hizmetleri çalışanlarının liderlik algıları, iş performansı üzerine yapılan spesifik bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Araştırmanın özgün değeri olan literatüre ve sektördeki yöneticilere katkı sağlayacak bir çalışma olduğunu ifade edebiliriz. Araştırmanın ana sorunsalı Kat hizmetlerinde paternalist liderlik, örgüt kültürü ve bağlamsal performans ilişkisinin tespitidir. Bu yönde araştırmanın problemini paternalist liderlik, örgüt kültürü ve bağlamsal performans ilişkisi oluşturmaktadır.

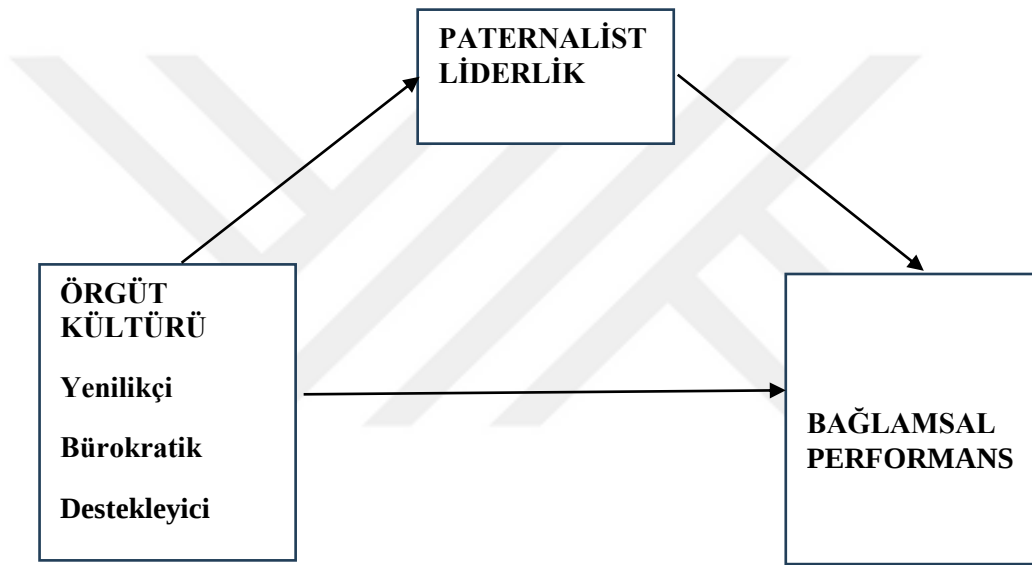
2.2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada turizm kadın paternalist liderlere (Housekeeper) sahip oldukları varsayılan otel kat hizmetleri çalışanları örneği kapsamında örgüt kültürü, paternalist liderlik ve bağlamsal performans ilişkisinin tespiti amaçlanmıştır. Bu kapsamda paternalist liderliğin ve örgüt kültürünün bağlamsal performansı nasıl etkilediği; destekleyici, bürokratik ve yenilikçi örgüt kültürlerinin bağlamsal performansı nasıl

etkilediğinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Ayrıca paternalist liderliği farklı örgüt kültürü tiplerinin bağlamsal performans üzerindeki etkisindeki aracılık rolünün belirlenmesi hedeflenmiştir.

2.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmada örgüt kültürü ve paternalist liderliğin bağlamsal performans üzerindeki direk etkileri ile örgüt kültürü tiplerini bağlamsal performansa etkisinde paternalist liderliğin aracı etkisi incelenmektedir. Araştırmada sorulanan bu ilişkiler Şekil 4’de görselleştirilen simgesel modelde ortaya konmuştur.



Şekil 4. Simgesel model

Literatür incelendiğinde örgüt kültürünün iş performansı üzerindeki etkisine ilişkin pek çok çalışma olduğu görülmektedir. Bu araştırmalara turizm literatüründe de rastlanılmaktadır (Erdil vd., 2010; Borman vd., 1995; Ertan, 2008; Torun, 2012; Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009). Örgüt kültürü bağlamsal performans üzerindeki etkilerini inceleyen çalışmalarda örgüt kültürünün genel olarak bağlamsal performansı etkilediği ortaya konulmaktadır. Wallach’ın (1983) belirlediği yenilikçi, destekleyici, bürokratik örgüt kültürleri kapsamında yürütülen çalışmalarda benzer bulgular tespit edilmiştir. Örneğin Wallach’a (1983) göre, bürokratik kültür tarzıyla yönetilen örgütler sistemli, kurallara uygun ve düzenli hareket eder. Bu örgütlerde görev alan çalışanlar ise verimli ve istikrarlı bir performans gösterme eğilimindedir (Wallach, 1983; Berson vd., 2008). Yenilikçi kültür tarzını benimseyen örgütler dinamik ve zorlayıcı niteliklere

sahiptir ve çalışanların yeniliğe açık, risk alabilen ve yaratıcı özellikler göstermesini sağlar (Ireland vd., 2003). Destekleyici kültürlerde ise, adaletin, desteğin, bağlılığın ve insan ilişkilerinin önemli olduğu örgütlerdir. Bu yapıya sahip örgütlerde çalışanlar iletişimi kuvvetli, yardımsever, adil ve dost canlısı tavırlar göstermektedir (Wallach, 1983; O'Reilly vd., 1991). Bu kapsamda H1, H1a, H1b, H1c aşağıdaki gibi ifade edilmiştir. Paternalist liderliğin bağlamsal performans üzerindeki etkisine ilişkin araştırmalar bakıldığında farklı toplumlar farklı sonuçlar elde edildiği görülmektedir. Batı toplumlarında çok olumlu karşılanmayan paternalist liderlik (Tezcan, 2019) doğu toplumlarında daha etkili görülmektedir (Sheer, 2010; Farh vd., 2006). Türkiye’de yürütülenler dahil bazı araştırmalarda paternalist liderliğin bağlamsal performansı olumlu etkilediği tespit edilmiştir. Bu çalışmada da doğu kültürünün hakimiyetinden hareketle kat hizmetlerinde paternalist liderliğin bağlamsal performansı olumlu etkilediği düşünülerek H2 aşağıdaki gibi ifade edilmiştir. Bazı araştırmalarda paternalist liderliğin aracı etkileri de incelenmiştir. Bu çalışmalardan bazılarında farklı örgüt kültürü tiplerinin bağlamsal performansa etkisinde paternalist liderliğin aracı etkisine ilişkin bulgulara rastlanmaktadır (Aydınoglu, 2020; Erben ve Ötken, 2014; Tekin, 2019). Bu kapsamda H3, H4, H5 aşağıdaki gibi ifade edilmiştir.

H1. Örgüt kültürünün bağlamsal performans üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H1a. Destekleyici örgüt kültürünün bağlamsal performans üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H1b. Bürokratik örgüt kültürünün bağlamsal performans üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H1c. Yenilikçi örgüt kültürünün bağlamsal performans üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H2. Paternalist liderliğin bağlamsal performans üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H3. Yenilikçi örgüt kültürünün bağlamsal performansa etkisinde paternalist liderliğin aracı etkisi vardır.

H4. Bürokratik örgüt kültürünün bağlamsal performansa etkisinde paternalist liderliğin aracı etkisi vardır.

H5. Destekleyici örgüt kültürünün bağlamsal performansa etkisinde paternalist liderliğin aracı etkisi vardır

2.4. Araştırmanın Önemi

Literatür incelendiğinde paternalist liderlik tarzının farklı alan ve sektörlerde sıkça incelendiği görülmüş, turizm işletmeleri kapsamında da çalışmalar yürütülmüştür (Şimşek Evren, 2021). Bu çalışmalar genel olarak paternalizmi baba figürü ile özdeşleştirmekte ve tüm çalışanların algılarını incelemektedir. Paternalizmi kadın liderler açısından ele alan bir çalışmaya ise rastlanılmamıştır. Bu çalışmada kadın paternalist liderler olarak kat hizmetleri yöneticilerine ilişkin algılar örgüt kültürü ve bağlamsal performans çerçevesinde incelenmiştir. Babacan liderlik olarak da ifade edilen paternalist liderliğin, kadın yöneticiler bağlamında incelenmesi araştırmanın özgünlüğüne ve literatüre katkısı bağlamında önemine işaret etmektedir. Ayrıca sonuçlara bağlı olarak ortaya konan önerilerle otel işletmeciliği alanına da katkı sunulmaktadır.

2.5. Araştırmanın Kapsamı

Bu araştırma coğrafi olarak Doğu Karadeniz'i kapsamaktadır. İşletme türü olarak 5 yıldızlı oteller tercih edilmiştir. Doğu Karadeniz'de her ilde 5 yıldızlı otel bulunmadığından sadece 5 yıldızlı oteli olan Rize, Trabzon, Giresun ve Ordu illeri araştırmanın kapsamına girmiştir. Araştırma teorik olarak paternalist liderlik, örgüt kültürü ve bağlamsal performans değişkenlerini kapsamaktadır.

2.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

Çalışma bir örnek olay incelemesi olarak Doğu Karadeniz bölümünde gerçekleştirilmiştir. Bununla birlikte önemli sınırlılıklardan biri evrenin tam hesaplanamamış olmasıdır. Bu kapsamda işletmelerden kat hizmetleri personeli sayısına ilişkin bilgi talep edilmiş ancak bazı işletmeler bilgi vermeyince sınırsız evren temsiliyetine sahip olduğu ifade edilen 384 rakamının üzerinde veri toplanmaya çalışılmıştır. Fakat bazı çalışanların ilgi göstermemesi üzerine 346 anket toplanabilmiş, bunlar arasında çoğu soruya yanıt verilmemiş olan 46 anket kapsam dışı tutulduğundan istenilen örneklem sayısına ulaşılamamıştır.

2.7. Araştırmanın Yöntemi

Kat hizmetleri yönetiminde paternalist liderlik, örgüt kültürü, bağlamsal performans ilişkisini, Doğu Karadeniz'deki beş yıldızlı oteller örnekleminde ortaya koymayı amaçlayan bu araştırmada, nicel veri toplama tekniklerinden biri olan anket ile

veriler toplanmıştır. Bu başlık altında veri toplama aracı, veri toplama süreci, evren-örneklem, geçerlilik ve güvenilirlik, analizleri gibi konulara yer verilmiştir.

2.7.1. Veri Toplama Aracı

Araştırmada kullanılan anket dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcıların demografik bilgilerini belirlemek amacıyla yaş, cinsiyet, medeni hal, doğum yeri, eğitim durumu, maaş, çalışma süresi, görevi ve yöneticisiyle ne kadar süredir çalıştığına dair sorular yöneltilmiştir. İkinci bölümde paternalist liderlik ölçeği, üçüncü bölümde iş performansı ölçeği ve dördüncü bölümde örgüt kültürü ölçeği yer almaktadır.

Paternalist Liderlik Ölçeği olarak Aycan (2005) tarafından geliştirilen ve Pellegrini ve Scandura (2006) tarafından kullanılan 13 maddeli ölçek kullanılmıştır. Ölçek katılımcıların paternalist liderlikle ilgili ifadelerle katılıp katılmamalarını sorgulayan beşli Likert ölçeğidir (1-Hiç katılmıyorum”, “2-Katılmıyorum”, “3-Ne katılıyorum ne katılmıyorum”, “4-Katılıyorum”, “5-Tamamen katılıyorum”).

Bağlamsal iş performansı ölçeği olarak Koopmans vd. (2014) tarafından geliştirilmiş ölçeğin 8 maddeli bağlamsal performans alt ölçeği kullanılmıştır. Bağlamsal performans ölçümünde de 5’li Likert ölçeğinden yararlanılmıştır. Tepki kategorileri paternalist liderlik ölçümüyle aynıdır.

Örgüt kültürü ölçeği olarak Wallach (1983) tarafından geliştirilen, Yahyagil (2004) tarafından Türkçeye uyarlanan ve bazı turizm araştırmalarında da kullanılan (Gün, 2015) 24 maddeli ölçek kullanılmıştır. Yenilikçi, destekleyici ve bürokratik örgüt kültürlerine ilişkin ifadeler içeren bu ölçek de 5’li Likert tarzında oluşturulmuştur.

2.7.2. Veri Toplama Süreci

Verilerin toplanması sürecinde bölgede bulunan otel yöneticileri ile görüşülüp gerekli izinler alındıktan sonra hazırlanan anketler elden teslim veya e-posta yoluyla otellere gönderilmiştir. Veriler Eylül 2023- Ocak 2024 tarihleri arasında toplanmıştır. Elde teslim edilen anketler kat hizmetleri çalışanları tarafından doldurulduktan sonra araştırmacı tarafından ilgili otellerden teslim alınmıştır. E-posta olarak iletilen anketlerde ise anketlerin doldurulmuş halleri bölüm yöneticileri tarafından araştırmacıya yine e-posta yoluyla iletilmiştir. Anketlerin etkili bir şekilde doldurtulabilmesi için bölüm yöneticilerine anket hakkında etraflıca bilgi verilmiştir. Otellere e-posta yoluyla gönderilenler dışında toplam 400 anket teslim edilmiştir. Bununla birlikte elden teslim alınan ve e-posta ile gönderilen anketlerin toplamı 346 olmuştur. Bu anketlerde 46’sı

katılımcıların eksik cevapları nedeniyle örnekleme dahil edilmemiştir. Nihayetinde veri toplama süreci tamamlandığında 300 adet kullanılabilir anket elde edilmiştir.

2.7.3. Evren-Örneklem

Araştırmanın genel evrenini Türkiye’de kat hizmetleri departmanında çalışan tüm personel, çalışma evrenini Doğu Karadeniz’de faaliyet gösteren beş yıldızlı konaklama işletmelerinin kat hizmetleri çalışanları oluşturmaktadır. Anketlere kullanılabilir şekilde yanıt veren 300 kişi ise çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır. Çalışmada işletme örnekleme yapılırken amaçlı örnekleme tekniğinden yararlanılmıştır. Bu kapsamda örgüt kültürünün nispeten daha belirgin hale gelmiş olduğu varsayımından hareketle 5 yıldızlı otellere ulaşılması amaçlanmıştır. Katılımcı örnekleme açısından ise hem yakın çevredeki hem uzaktaki bireylere, yöneticiler aracılığıyla ulaşılarak anket toplandığından gelişigüzel örnekleme tekniğinden yararlanıldığı söylenebilir.

2.7.4. Geçerlilik ve Güvenirlik

Çalışmada kullanılan ölçeklerin geçerliliğini tespit etmek amacıyla yüzeysel geçerlilik, çeviri geçerliliği ve yapı geçerliliği gibi geçerlilik çeşitleri üzerinde durulmuştur. Çalışmada sıfırdan ölçek geliştirme sürecine girilmediğinden içerik geçerliliğine bakılmamıştır. Güvenirlik değerlendirmesi ise Cronbach Alpha değerleri üzerinden yapılmıştır. Ölçeklerin ilgili kaynaklardan alınmasının ardından İngilizce birer ölçek olan bağlamsal performans ve paternalist liderlik ölçeklerinin çeviri geçerliliği çeviri-tekrar çeviri tekniğiyle sağlanmıştır. Bu sayede taslak anket formu oluşturulmuştur. Ardından yüzey geçerliliği kapsamında öncelikle Gümüşhane Üniversitesi Turizm Fakültesinde görevli 5 akademisyenin, sonrasında pilot çalışma sürecinde 32 otel çalışanının değerlendirmeleri alınmıştır. Sonrasında elde edilen anket formu araştırma sahasında uygulanmıştır.

Verilerin elde edilmesinin ardından öncelikle hatalı veri kontrolü, uçdeğer analizi ve normal dağılım analizleri gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda herhangi bir problemle karşılaşılmamıştır (normal dağılım analizi sonuçları bulgular kısmında sunulmuştur). Sonrasında uygulanan güvenirlik analizleri üç ölçek için de yüksek güvenirlik değerleri sunsa da düşük veya negatif madde-bütün korelasyonu ile silindiğinde alfa katsayısı yükselten maddeler tespit edilmiştir. Bu kapsamda Örgüt Kültürü Ölçeğinden 6 madde, Paternalist Liderlik Ölçeğinden 2 madde çıkarılmış; Bağlamsal Performans Ölçeğinden ise madde çıkarılmamıştır.

Güvenirlilik analizinin ardından yapı geçerliliği testi amacıyla Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) gerçekleştirilmiştir. Daha önce geçerliliği farklı araştırmalarda test edilmiş bir ölçek olan Örgüt Kültürü Ölçeğine uygulanan DFA kapsamında teoride olduğu gibi (Wallach, 1983) destekleyici, bürokratik ve yenilikçi örgüt kültürü tipleri tespit edilmiştir. Ayrıca kullanılan diğer ölçeklerin (bağlamsal performans ölçeği, paternalist liderlik ölçeği) maddelerinin ilgili ölçekler altında toplandığı ve teoride olduğu gibi tek boyutlu yapıları olduğu belirlenmiştir (Aycan, 2005; Pellegrini ve Scandura, 2006; Koopmans vd., 2014). DFA bulgularının detayları bulgular kısmındadır.

2.7.5. Analizler

Çalışmada örneklemin demografik yapısı ve ölçeklerin tanımlayıcı bilgilerini elde etmek amacıyla tanımlayıcı analizlerden (frekans, ortalama, normal dağılım) yararlanılmıştır. Ölçeklerin güvenirlik düzeylerini tespit etmek amacıyla güvenirlik analizi, yapı geçerliliklerini test etmek için DFA'dan yararlanılmıştır. Hipotezlerde adı geçen değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek için korelasyon analizinden, değişkenlerin etki düzeylerini belirlemek amacıyla ise basit doğrusal regresyon ve çoklu doğrusal regresyon analizlerinden faydalanılmıştır. Son olarak paternalist liderliğin örgüt kültürü tipleri ile bağlamsal performans arasındaki ilişkide aracı rolü olup olmadığını tespit etmek amacıyla Process Macro Model 4'ten yararlanılmıştır.

2.7.6. Araştırmanın Bulguları

Çalışmada elde edilen bulgular aşağıda alt başlıklar halinde sunulmuştur. Bu kapsamda tanımlayıcı analizler, farklılık analizleri ve ilişkisel analizlere ilişkin bulgular ortaya konmuştur.

2.7.6.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan kat hizmetleri bölümü çalışanlarının demografik özellikleri Tablo 3'de özetlenmiştir. Tablo incelendiğinde katılımcıların genel olarak 30 yaş üstü kadınlardan oluştuğu, ağırlığın oda temizliğinden sorumlu olan maid'lerden oluştuğu, genel olarak dönemin asgari ücreti civarında gelirleri olduğu görülmektedir. Bu durum örneklemin genel olarak kat hizmetleri departmanlarının Türkiye'deki genel görünümünü yansıttığı şeklinde yorumlanabilir. Çalışanların önemli bir kısmı (%70' mevcut iş yerinde en az 3 yıldır çalışmaktadır ve mevcut kat hizmetleri yöneticisini en 2 yıldır tanıyanların oranının %87 olduğu da tabloda görülmektedir. Bu kapsamda

katılımcıların örgüt kültürü ve liderlik açısından değerlendirme yapmasının genel olarak uygun olduğu ifade edilebilir.

Tablo 3. Katılımcıların demografik özellikleri

Değişken	Kategoriler	N	%
Yaş	24 ve altı	28	9.3
	25-29	43	14.3
	30-34	35	11.7
	35-39	73	24.3
	40-44	83	27.7
	45 ve üstü	38	12.7
	Total	300	100
Mevcut iş yerinde çalışma süresi	1 yıl	36	12
	2 yıl	56	18.7
	3 yıl	94	31.3
	4 yıl	58	19.3
	5 yıl ve üstü	56	18.7
	Total	300	100
Mevcut yöneticiyle çalışma süresi	1 yıl	39	13
	2 yıl	65	21.7
	3 yıl	91	30.3
	4 yıl	60	20
	5 yıl ve üstü	45	15
	Total	300	100
Cinsiyet	Kadın	220	73.3
	Erkek	80	26.7
	Total	300	100
Görev	Asistan housekeeper	1	0.3
	Houseman	54	18
	Katşefi	19	6.3
	Laundry	2	0.7
	Maid	205	68.3
	Meydan şefi	1	0.3
	Meydancı	15	5
	Order taker	1	0.3
	Supervisor	2	0.7
	Total	300	100
Gelir	11.402 TL ve altı	42	14
	11.403 TL - 15.000 TL	145	48.3
	15.001 TL - 20.000 TL	96	32
	20.001 TL - 25.000 TL	12	4
	25.001 TL ve üstü	5	1.7
	Total	300	100

2.7.6.2. Ölçeklerin Tanımlayıcı Analizleri

Çalışmada paternalist liderlik, bağlamsal performans ve örgüt kültürü ölçeklerinin tanımlayıcı özelliklerini ortaya koymak amacıyla ortalama ve normal dağılım değerleri incelenmiştir. Paternalist liderlik ölçeğinin tanımlayıcı bulgularına bakıldığında (Tablo 4) en yüksek ortalamaların yöneticinin gösterdiği ilgi ve alaka karşılığında özverili çalışma ve sadakat beklemesi ve yöneticinin düşük performans gösteren çalışanların kişisel gelişimine destek olmalarıyla ilgilidir. En düşük ortalamalar ise yöneticinin çalışana danışmadan onlar adına karar alması ve işle ilgili konularda çalışanlara danışmasına ilişkin maddelerdedir.

Tablo 4. Paternalist liderlik ölçeği

Paternalist Liderlik Maddeleri	N	Ort.	SS	Çarpıklık		Basıklık	
				Değer	Std. Hata	Değer	Std. Hata
Y11.Yöneticim, çalışanlarından onlara gösterdiği ilgi ve alakanın karşılığında özverili ve sadık olmalarını bekler.	300	4.117	0.756	-1.085	0.141	2.462	0.281
Y12.Yöneticim, çalışanlarına düşük performans gösterdiklerinde kendilerini geliştirmeleri için fırsat verir.	300	4.087	0.817	-1.382	0.141	3.168	0.281
Y9.Yöneticim, çalışanlarının özel günlerine (düğün, cenaze vb.) katılır.	300	3.917	0.927	-0.975	0.141	1.034	0.281
Y10.Yöneticim, çalışanları iş dışındaki konularda yardıma ihtiyaç duyduklarında (örneğin, bir ev kurmak, çocukların okul ücretlerini ödemek) şirketin onlara yardım edebilmesinin bir yolunu bulmak için elinden gelenin en iyisini yapar.	300	3.893	0.926	-1.006	0.141	1.071	0.281
Y13.Yöneticim, çalışanları için neyin en iyi olduğunu bilen tek kişinin kendisi olduğuna inanır.	300	3.580	1.161	-0.912	0.141	0.041	0.281
Y7.Yöneticim, çalışanlarının her birini yakından tanır	300	3.573	0.956	-0.373	0.141	-0.147	0.281
Y8.Yöneticim, çalışanlarla ilişkilerinde duygusal tepkiler sergiler	300	3.523	1.083	-0.68	0.141	0.091	0.281
Y5.Yöneticim, çalışanlarına aile büyüklerinden biriymiş gibi farklı konularda tavsiyelerde bulunur	300	3.520	1.034	-0.245	0.141	-0.496	0.281
Y4.Yöneticim, çalışanları için büyük bir aile üyesi (anne, baba,) gibidir	300	3.487	1.048	-0.096	0.141	-0.72	0.281
Y2.Yöneticim, işyerinde bir aile ortamı oluşturur	300	3.410	1.175	-0.106	0.141	-1.069	0.281
Y1.Yöneticim, çalışanlarının hayatlarının her yönüyle ilgilenir	300	3.120	1.267	0.180	0.141	-1.288	0.281
Y3.Yöneticim, işle ilgili konularda çalışanlarına danışır	300	3.033	1.161	0.283	0.141	-1.031	0.281
Y6.Yöneticim, çalışanların onayını almadan onlar adına kararlar alır	300	3.033	1.150	-0.065	0.141	-0.666	0.281
Ölçek Ortalaması		3.561					

Ölçek ortalamasına bakıldığında katılımcılar yöneticilerinin paternalist liderlik özelliklerinin yüksek olduğunu düşündükleri görülmektedir. Çarpık değerleri 0.283 ile-1.382 arasında; çarpıklık değerleri ise 3.168 ile-1.288 arasında değişmektedir. Bu bağlamda veride normal dağılım olduğu ifade edilebilir.

Bağlamsal performans ölçeğine uygulanan tanımlayıcı analizlerde katılımcıların genel olarak kendi bağlamsal performanslarını yüksek gördükleri (4'ün üzerinde) tespit edilmiştir (Tablo 5). En yüksek ortalamaların bilgileri güncel tutma, toplantılara aktif katılma ve zorlu görevleri üstlenme değişkenlerine ait olduğu, nispeten düşük ortalamaların ise bireyin işi bittiğinde yeni iş başlatmasıyla ilgilidir. Basıklık değerleri-1.712 ile-0.943 arasında; basıklık değeri 3.891 ile 1.612 arasında değişmektedir. Dolayısıyla verinin normal dağılım gösterdiği ifade edilebilir.

Tablo 5. Bağlamsal performans ölçeği

Bağlamsal Performans Maddeleri	N	Ort.	SS	Çarpıklık		Basıklık	
				Değer	Std. Hata	Değer	Std. Hata
P4.İşle ilgili bilgilerimi güncel tutmaya çalıştım	300	4.273	0.7306	-1.304	0.141	3.412	0.281
P8.İş toplantılarına aktif olarak katıldım	300	4.227	0.8782	-1.712	0.141	3.891	0.281
P5İş becerilerimi güncel tutmaya çalıştım	300	4.220	0.7661	-1.385	0.141	3.519	0.281
P3.Mümkün olduğunda işle ilgili zorlu görevleri üstlendim	300	4.160	0.8062	-1.031	0.141	1.612	0.281
P7.İşimde yeni zorluklar/mücadeleler aramaya devam ettim	300	4.130	0.8419	-1.164	0.141	1.878	0.281
P1.Ekstra sorumluluklar aldım	300	4.127	0.9056	-1.314	0.141	2.091	0.281
P6.Yeni sorunlara yaratıcı çözümler buldum	300	4.113	0.7544	-0.943	0.141	2.021	0.281
P2.Eski işlerim bittiğinde kendime yeni görevler başlattım	300	4.100	0.8361	-1.158	0.141	1.941	0.281
Ölçek Ortalaması		4.169					

Örgüt kültürü ölçeğine uygulanan tanımlayıcı analizlerde bir bürokratik örgüt kültürü maddesi olan kuralcı yapı maddesi en yüksek ortalamaya sahip olduğu, ikinci sırada bir destekleyici örgüt kültürü maddesi olan çalışanlara güven maddesinin geldiği tespit edilmiştir (Tablo 6). En düşük ortalamalar ise çalışanlara baskı uygulama ve baskıcı olma gibi bürokratik örgüt kültürüne ilişkin maddelerde görülmektedir. Çarpıklık değerleri 0.465 ile-1.032 arasında; basıklık değerleri 1.215 ile-1.101 arasında değişmektedir. Dolayısıyla maddelerin normal dağılım gösterdiği söylenebilir.

Tablo 6. Örgüt kültürü ölçeği

Örgüt Kültürü Maddeleri	N	Ort.	SS	Çarpıklık		Basıklık	
				Değer	Std. Hata	Değer	Std. Hata
Ö11.Kuralcı bir yapısı olan	300	4.037	0.8353	-0.797	0.141	0.668	0.281
Ö6.Çalışanlarına güvenen	300	4.023	0.8975	-0.940	0.141	0.983	0.281
Ö2.Çalışanları için güven veren	300	3.977	0.9232	-1.032	0.141	1.215	0.281
Ö10.Çalışanlarına talimat vererek destek olan	300	3.953	0.9385	-1.031	0.141	1.181	0.281
Ö17.İş faaliyetlerinde mücadeleci, atak olan	300	3.933	0.8707	-0.758	0.141	0.689	0.281
Ö5.Çalışanlarını, işlerinde başarılı olması için cesaretlendiren	300	3.913	0.9568	-0.817	0.141	0.527	0.281
Ö1.Çalışanlarına adil davranan	300	3.897	0.9742	-0.949	0.141	0.807	0.281
Ö4.Çalışanlarıyla sosyal ilişkiler kuran	300	3.850	0.9750	-0.763	0.141	0.301	0.281
Ö19.Girişimci bir niteliğe sahip	300	3.823	0.9496	-0.96	0.141	0.600	0.281
Ö7.Tüm çalışanların iş birliği yaptığı	300	3.767	0.9877	-0.818	0.141	0.647	0.281
Ö18.İş yaşamına canlılık, heyecan katan	300	3.707	1.0053	-0.578	0.141	-0.020	0.281
Ö3.Çalışanlarına bireysel özgürlük veren	300	3.703	0.9618	-0.624	0.141	0.394	0.281
Ö20.İş faaliyetlerinde atılgan, cesur davranan	300	3.693	1.0047	-0.650	0.141	0.189	0.281
Ö12.Yapısal (bürokratik) yönü fazla olan	300	3.693	1.0309	-0.538	0.141	-0.501	0.281
Ö8.İş süreçlerini çalışanlarına önem vererek sonuçlandırmak isteyen	300	3.687	1.1012	-0.746	0.141	-0.086	0.281
Ö13.Hiyerarşik bir yapısı olan	300	3.647	1.0672	-0.537	0.141	-0.630	0.281
Ö21.Yaratıcılığa, yenilikçiliğe değer veren	300	3.643	0.9795	-0.482	0.141	0.015	0.281
Ö16.Formalitelere önem veren	300	3.600	0.9642	-0.500	0.141	0.073	0.281
Ö9.İş faaliyetlerinde ihtiyatlı davranan	300	3.560	1.0910	-0.551	0.141	-0.490	0.281
Ö22.İş faaliyetlerinde risk alabilen	300	3.297	1.1889	-0.170	0.141	-0.939	0.281
Ö14.Otoriter bir işletme yapısı olan	300	3.000	1.1566	0.300	0.141	-1.101	0.281
Ö23.İş süreçlerini çalışanlardan çok, işin sonuçlanmasına önem vererek yürüten	300	2.747	1.1519	0.428	0.141	-0.606	0.281
Ö15.Katı bir işletme yapısı olan	300	2.680	1.2740	0.433	0.141	-0.928	0.281
Ö24.İşlerin sonuçlanması için çalışanlarına iş yükü ve zaman açısından baskı uygulayan	300	2.607	1.2691	0.465	0.141	-0.786	0.281
Ölçek ortalaması		3.602					

2.7.6.3. Güvenirlilik Analizi Bulguları

Paternalist liderlik ölçeğine uygulanan güvenirlilik analizinin ilk aşamasında genel güvenirlilik katsayısı 0.823 olmuştur. Bu değer ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğunu gösterse de bazı maddelerde negatif ve düşük madde-bütün korelasyonları tespit edilmiştir. Bu kapsamda PL13 eksi madde-bütün korelasyonu (-0.179), PL6 düşük madde bütün korelasyonuna ($0.126 < 0.25$) sahip olduğu için ve silindiklerinde genel güvenirlilik katsayılarını yükselttikleri için ($Y13=0.861$; $Y6=0.838$) ölçekten

çıkarılmıştır. Bununla birlikte PL8'in de madde-bütün korelasyonu 0.25'in altında olsa da silinmesinin ölçeğe çok önemli bir katkısı olmadığından ölçekte tutulmuştur. Bahsi geçen maddelerin ölçekten çıkarılması sonucunda ölçeğin güvenirlik katsayısı 0.883'e çıkmıştır (Tablo 7).

Tablo 7. Paternalist liderlik ölçeği güvenirlik analizi

Paternalist Liderlik Ölçeği Maddeleri	Madde- Bütün Korelas yonu	Çoklu Korelasy onların Karesi	Madde Silindiğin de Alfa Değeri
PL1.Yöneticim, çalışanlarının hayatlarının her yönüyle ilgilenir	0.706	0.768	0.866
PL2.Yöneticim, işyerinde bir aile ortamı oluşturur	0.769	0.751	0.861
PL3.Yöneticim, işle ilgili konularda çalışanlarına danışır	0.667	0.595	0.868
PL4.Yöneticim, çalışanları için büyük bir aile üyesi (anne, baba,) gibidir	0.781	0.703	0.861
PL5.Yöneticim, çalışanlarına aile büyüklerinden biriymiş gibi farklı konularda tavsiyelerde bulunur	0.690	0.529	0.867
PL7.Yöneticim, çalışanlarının her birini yakından tanır	0.603	0.413	0.873
PL8.Yöneticim, çalışanlarla ilişkilerinde duygusal tepkiler sergiler	0.215	0.148	0.898
PL9.Yöneticim, çalışanlarının özel günlerine (düğün, cenaze vb.) katılır.	0.550	0.377	0.876
PL10.Yöneticim, çalışanları iş dışındaki konularda yardıma ihtiyaç duyduklarında (örneğin, bir ev kurmak, çocukların okul ücretlerini ödemek) şirketin onlara yardım edebilmesinin bir yolunu bulmak için elinden gelenin en iyisini yapar.	0.463	0.473	0.881
PL11.Yöneticim, çalışanlarından onlara gösterdiği ilgi ve alakanın karşılığında özverili ve sadık olmalarını bekler.	0.577	0.607	0.876
PL12.Yöneticim, çalışanlarına düşük performans gösterdiklerinde kendilerini geliştirmeleri için fırsat verir.	0.615	0.662	0.873
Ölçeği Genel Güvenirlik Katsayısı (Cronbach Alpha)		0.883	

Bağlamsal performans ölçeğine uygulanan güvenirlik analizinde ise ölçeğin genel güvenirlik katsayısı 0.912 gibi oldukça yüksek bir değerdir (Tablo 8). Madde-bütün korelasyonu düşük olan veya silindiğinde alfa katsayısını yükselten bir madde de bulunmamaktadır. Dolayısıyla bağlamsal performans ölçeğinde herhangi bir değişiklik yapılmasına gerek görülmemiştir.

Tablo 8. Bağlamsal performans ölçeği

Bağlamsal Performans Ölçeği Maddeleri	Madde- Bütün Korelasyonu	Çoklu Korelasyonların Karesi	Madde Silindiğinde Alfa Değeri
BP1.Ekstra sorumluluklar aldım	0.706	0.638	0.902
BP2.Eski işlerim bittiğinde kendime yeni görevler başlattım	0.745	0.684	0.898
BP3.Mümkün olduğunda işle ilgili zorlu görevleri üstlendim	0.761	0.643	0.897
BP4.İşle ilgili bilgilerimi güncel tutmaya çalıştım	0.732	0.708	0.900
BP5İş becerilerimi güncel tutmaya çalıştım	0.735	0.733	0.899
BP6.Yeni sorunlara yaratıcı çözümler buldum	0.758	0.614	0.898
BP7.İşimde yeni zorluklar/mücadeleler aramaya devam ettim	0.689	0.548	0.903
BP8. İş toplantılarına aktif olarak katıldım	0.612	0.448	0.910
Genel Güvenirlik Katsayısı (Cronbach Alpha)		0.912	

Örgüt Kültürü Ölçeğine uygulanan ilk güvenirlilik analizde güvenirlilik düzeyi 0.827 gibi oldukça yüksek bir değer olarak görölmüştür ancak bazı maddelerde eksi işaretili ve 0.30’da küçük madde-bütün korelasyonları ile silindiğinde alpha katsayısını yükseltme durumları tespit edilmiştir. En yüksek negatif madde-bütün korelasyonuna (-0.389) sahip madde olan YK8’den (İşlerin sonuçlanması için çalışanlarına iş yükü ve zaman açısından baskı uygulayan) başlayarak ölçekten madde eksiltmeler yapılmıştır. Bu maddenin çıkarılmasından sonra ilk aşamada-0.331 olan madde-bütün korelasyonu-0.403’e yükselen YK7 (İş süreçlerini çalışanlardan çok, işin sonuçlanmasına önem vererek yürüten) çıkarılmıştır. Sonrasında sırasıyla BK7 (Otoriter bir işletme yapısı olan) ve BK6 (Hiyerarşik bir yapısı olan) negatif madde-bütün korelasyonları (BK7=-0.346; BK6=-0.268) nedeniyle ölçekten çıkarılmıştır. Negatif madde-bütün korelasyonu nedeniyle ölçekten çıkarılan bu maddeler genellikle örgüt kültürünün olumsuz yönlerini işaret eden maddelerdir. Bununla birlikte ters kodlanmış maddeler değildir. O yüzden güvenirlilik analizi öncesi ters kodlama yapılmamıştır. Bu maddelerin elenmesinin ardından genel güvenirlilik katsayısı 0.922’ye yükselmiş ancak bazı maddelerde %25’ten küçük madde-bütün korelasyonları ortaya çıkmıştır. Bu kapsamda öncelikle en küçük madde-bütün korelasyonuna (0.130) sahip olan YK6 (İş faaliyetlerinde risk alabilen) çıkarılmış, sonrasında madde-bütün korelasyonu 0.157 olan BK8 (Formalitelere önem veren) çıkarılmıştır. Böylece genel güvenirlilik düzeyi 0.936’ya yükselmiş ve madde-bütün korelasyonu düşük olan veya silindiğinde alpha katsayısında değişiklik yaratan bir madde kalmamıştır. Bununla birlikte başlangıçta 24 maddeli olan örgüt kültürü ölçeğinin madde sayısı 18’e düşmüştür (Tablo 9).

Tablo 9. Örgüt kültürü ölçeği güvenirlik analizi bulguları

Örgüt Kültürü Ölçeği Maddeleri	Madde- Bütün Korelasyonu	Çoklu Korelasyonların Karesi	Madde Silindiğinde Cronbach's Alpha
DK1.Çalışanlarına adil davranan	0.757	0.751	0.930
DK2.Çalışanları için güven veren	0.756	0.733	0.930
DK3.Çalışanlarına bireysel özgürlük veren	0.690	0.585	0.931
DK4.Çalışanlarıyla sosyal ilişkiler kuran	0.732	0.658	0.930
DK5.Çalışanlarını, işlerinde başarılı olması için cesaretlendiren	0.787	0.665	0.929
DK6.Çalışanlarına güvenen	0.744	0.631	0.930
DK7.Tüm çalışanların iş birliği yaptığı	0.569	0.448	0.934
DK8.İş süreçlerini çalışanlarına önem vererek sonuçlandırmak isteyen	0.715	0.592	0.931
BK1.İş faaliyetlerinde ihtiyatlı davranan	0.473	0.436	0.936
BK2.Çalışanlarına talimat vererek destek olan	0.712	0.554	0.931
BK3.Kuralcı bir yapısı olan	0.299	0.222	0.938
BK4.Yapısal (bürokratik) yönü fazla olan	0.578	0.622	0.934
BK5.Hiyerarşik bir yapısı olan	0.602	0.592	0.933
YK1.İş faaliyetlerinde mücadeleci, atak olan	0.631	0.510	0.932
YK2.İş yaşamına canlılık, heyecan katan	0.727	0.604	0.930
YK3.Girişimci bir niteliğe sahip	0.659	0.654	0.932
YK4.İş faaliyetlerinde atılgan, cesur davranan	0.498	0.610	0.935
YK5.Yaratıcılığa, yenilikçiliğe değer veren	0.730	0.645	0.930
Ölçeğin genel güvenirlik katsayısı (Cronbach's Alpha)		0.936	

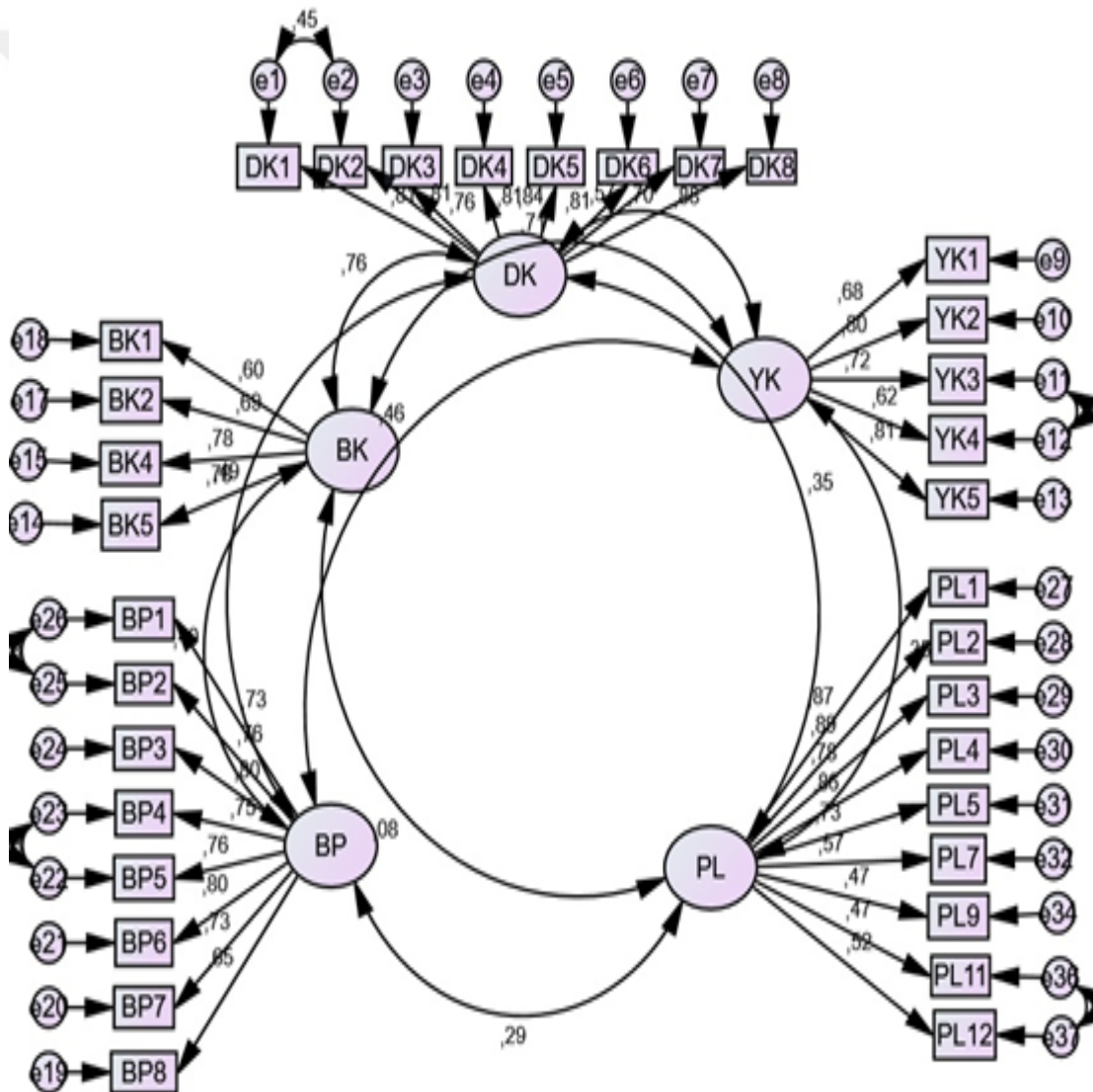
2.7.6.4. Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları

Ölçeklerin yapı geçerliliklerinin tespiti amacıyla uygulanan birinci düzey DFA sürecinde BK3 (Kuralcı bir yapısı olan) ve PL10 (Yöneticim, çalışanları iş dışındaki konularda yardıma ihtiyaç duyduklarında (örneğin, bir ev kurmak, çocukların okul ücretlerini ödemek) şirketin onlara yardım edebilmesinin bir yolunu bulmak için elinden gelenin en iyisini yapar.) düşük standardize regresyon katsayıları (BK3=0.176<0.40; PL10=0.278<0.40) nedeniyle ölçekten çıkarılmıştır. Sonrasında uyum indeksleri tam olarak istenilen aralıklarda olmadığı için modifikasyon indekslerinden yararlanılarak görsel 1'de de görüldüğü üzere bazı maddeler arasında kovaryans bağlantıları oluşturulmuştur. Bu sayede Tablo 4'te görülen uyum indeksleri elde edilmiştir. Uyum indeksleri GFI dışında genel olarak uygun aralıklardadır.

Tablo 10. DFA Uyum İndeksleri Kesmen Noktaları ve Sonuçları

<i>Uyum İndeksi</i>	<i>Kabul İçin Kesme Noktaları*</i>	<i>Araştırma Değeri</i>	<i>Sonuç</i>
χ^2	-	1442.498	-
Sd	-	512	-
P	<.05	.000	Anlamlı
χ^2 / sd	≤ 3 = Mükemmel Uyum 3-5 Orta Düzeyde Uyum	2.817	Mükemmel Uyum
RMSEA	≤ 0.05 = Mükemmel Uyum 0.06-0.08 = İyi uyum	0.078	İyi uyum
TLI	≥ 0.95 Mükemmel uyum	0.856	Kabul edilebilir uyum
GFI	≥ 0.90 İyi uyum	0.775	Zayıf uyum
CFI	≥ 0.85 Kabul edilebilir	0.869	Kabul edilebilir uyum
Kaynak: Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk (2012); Meydan ve Şeşen (2015)			

Kaynak: Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk (2012); Meydan ve Şeşen (2015)



Şekil 5. DFA model görsel

Tablo 11. DFA bulguları

Yol		Std.β	β	S.E.	C.R.	p	AVE	CR
DK1.Çalışanlarına adil davranan	←	DK	0.810	1.000				
DK2.Çalışanları için güven veren	←	DK	0.806	0.943	0.044	21.649 ***		
DK3.Çalışanlarına bireysel özgürlük veren	←	DK	0.761	0.927	0.063	14.784 ***		
DK4.Çalışanlarıyla sosyal ilişkiler kuran	←	DK	0.809	1.000	0.062	16.095 ***		
DK5.Çalışanlarını, işlerinde başarılı olması için cesaretlendiren	←	DK	0.844	1.023	0.060	17.079 ***	0.590	0.919
DK6.Çalışanlarına güvenen	←	DK	0.806	0.917	0.057	16.016 ***		
DK7.Tüm çalışanların iş birliği yaptığı	←	DK	0.574	0.719	0.069	10.412 ***		
DK8.İş süreçlerini çalışanlarına önem vererek sonuçlandırmak isteyen	←	DK	0.698	0.974	0.074	13.199 ***		
YK1.İş faaliyetlerinde mücadeleci, atak olan	←	YK	0.683	1.000				
YK2.İş yaşamına canlılık, heyecan katan	←	YK	0.796	1.345	0.110	12.189 ***		
YK3.Girişimci bir niteliğe sahip	←	YK	0.722	1.153	0.103	11.201 ***	0.529	0.848
YK4.İş faaliyetlerinde atılgan, cesur davranan	←	YK	0.615	1.039	0.108	9.65 ***		
YK5.Yaratıcılığa, yenilikçiliğe değer veren	←	YK	0.805	1.326	0.108	12.313 ***		
BK5.Hiyerarşik bir yapısı olan	←	BK	0.783	1.000				
BK4.Yapısal (bürokratik) yönü fazla olan	←	BK	0.782	0.965	0.073	13.25 ***	0.516	0.808
BK2.Kuralcı bir yapısı olan	←	BK	0.692	0.777	0.067	11.68 ***		
BK1.Çalışanlarına talimat vererek destek olan	←	BK	0.600	0.784	0.078	10.014 ***		
BP8.İş toplantılarına aktif olarak katıldım	←	BP	0.650	1.000				
BP7.İşimde yeni zorluklar/mücadeleler aramaya devam ettim	←	BP	0.729	1.075	0.099	10.827 ***		
BP6.Yeni sorunlara yaratıcı çözümler buldum	←	BP	0.801	1.059	0.091	11.662 ***		
BP5.İş becerilerimi güncel tutmaya çalıştım	←	BP	0.761	1.021	0.091	11.189 ***	0.560	0.910
BP4.İşle ilgili bilgilerimi güncel tutmaya çalıştım	←	BP	0.751	0.961	0.087	11.065 ***		
BP3.Mümkün olduğunda işle ilgili zorlu görevleri üstlendim	←	BP	0.801	1.130	0.097	11.653 ***		
BP2.Eski işlerim bittiğinde kendime yeni görevler başlattım	←	BP	0.755	1.106	0.099	11.124 ***		
BP1.Ekstra sorumluluklar aldım	←	BP	0.726	1.152	0.107	10.768 ***		
PL1.Yöneticim, çalışanlarının hayatlarının her yönüyle ilgilenir	←	PL	0.873	1.000				
PL2.Yöneticim, işyerinde bir aile ortamı oluşturur	←	PL	0.892	0.947	0.044	21.434 ***		
PL3.Yöneticim, işle ilgili konularda çalışanlarına danışır	←	PL	0.777	0.816	0.049	16.744 ***		
PL4.Yöneticim, çalışanları için büyük bir aile üyesi (anne, baba,) gibidir	←	PL	0.863	0.818	0.041	20.141 ***		
PL5.Yöneticim, çalışanlarına aile büyüklerinden biriymiş gibi farklı konularda tavsiyelerde bulunur	←	PL	0.734	0.687	0.045	15.266 ***	0.497	0.893
PL7.Yöneticim, çalışanlarının her birini yakından tanır	←	PL	0.567	0.490	0.046	10.681 ***		
PL9.Yöneticim, çalışanlarının özel günlerine (düğün, cenaze vb.) katılır.	←	PL	0.469	0.393	0.046	8.471 ***		
PL12.Yöneticim, çalışanlarına düşük performans gösterdiklerinde kendilerini geliştirmeleri için fırsat verir.	←	PL	0.517	0.382	0.040	9.524 ***		
PL11.Yöneticim, çalışanlarından onlara gösterdiği ilgi ve alakanın karşılığında özverili ve sadık olmalarını bekler.	←	PL	0.466	0.318	0.038	8.409 ***		

Tablo 10’da sunulan faktör yapıları incelendiğinde gözlenen değişkenlerin ilgili gizil değişkenlerin altında, diğer bir ifadeyle maddelerin bağlı bulundukları ölçeklerin altında yer aldıkları görülmektedir. Faktör yüklerinin 0.466’ın üzerinde olduğu DFA sonucunda tüm regresyon değerlerinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. AVE ve CR değerleri incelendiğinde paternalist liderlik boyutu dışındaki tüm boyutlarda AVE değerinin 0.05’ten büyük, CR değerinin 0.70’ten büyük olduğu görülmektedir. Paternalist liderlik boyutunun AVE değeri 0.497, CR ise 0.893’tür. Dolayısıyla 0.05’e çok yakın bir AVE değeri, 0.70’in üzerinde bir CR değeri elde edilmiştir. Bu durum boyutların/ölçeklerin yakınsak ve ıraksak geçerliliğinin sağlandığını göstermektedir. Ayrıca maddelerin teorik olarak önceden belirlenen boyutlar altında toplandıkları görülmektedir.

2.7.6.5. Değişkenlerin Tanımlayıcı Analizi

Hipotez testlerine geçmeden önce değişkenlere ilişkin tanımlayıcı bulgulara bakılmıştır. Ortalaması en yüksek değişken bağlamsal performanstır. Ardından destekleyici örgüt kültürü gelmektedir. Sonrasında sırasıyla yenilikçi ve bürokratik örgüt kültürleri gelmekte, son sırada paternalist liderlik yer almaktadır. Çarpıklık değerleri-0.219 ile-0.987 arasında; basıklık değerleri 0.103 ile 2.657 arasında değişmekte olup verilerin normal dağılım gösterdiği anlaşılmaktadır.

Tablo 12. Değişkenlerin tanımlayıcı analizine ilişkin bulgular

Değişkenler	N	Ort.	Std. S.	Çarpıklık		Basıklık	
				Değer	Std. Hata	Değer	Std. Hata
Paternalist Liderlik	300	3.585	0.76469	-0.219	0.141	0.162	0.281
Bağlamsal Performans	300	4.169	0.64278	-0.943	0.141	2.657	0.281
Destekleyici Örgüt Kültürü	300	3.852	0.77451	-0.987	0.141	1.489	0.281
Bürokratik Örgüt Kültürü	300	3.713	0.81729	-0.589	0.141	0.103	0.281
Yenilikçi Örgüt Kültürü	300	3.760	0.77761	-0.777	0.141	1.552	0.281

2.7.6.6. Değişkenler Arası İlişkiler

Çalışmada öne sürülen hipotezlerin testinden önce bir önkoşul olarak değişkenler arasındaki korelasyonlar incelenmiştir. Bulgular modellerde yer alan tüm değişkenler arasında pozitif anlamlı ilişkiler olduğunu göstermektedir (Tablo 13). Paternalist liderlik ve bağlamsal performansın birbiriyle ve diğer değişkenlerle ilişkileri zayıftır. Destekleyici-bürokratik, destekleyici-yenilikçi ve bürokratik-yenilikçi örgüt kültürleri arasındaki ilişkiler ise orta düzeyde güçlüdür.

Tablo 13. Değişkenler arası ilişkiler

Değişkenler	Değerler	PL	BP	DÖK	BÖK	YÖK
PL	r	1				
	p					
	n	300				
BP	r	.344**	1			
	p	0.000				
	n	300	300			
DÖK	r	.356**	.440**	1		
	p	0.000	0.000			
	n	300	300	300		
BÖK	r	.135*	.343**	.679**	1	
	p	0.019	0.000	0.000		
	n	300	300	300	300	
YÖK	r	.375**	.422**	.744**	.537**	1
	p	0.000	0.000	0.000	0.000	
	n	300	300	300	300	300
** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı (2-kuyruk).						
* Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlı (2-kuyruk).						
PL: Paternalist Liderli; BP: Bağlamsal Performans; DÖK: Destekleyici Örgüt Kültürü; BÖK: Bürokratik Örgüt Kültürü; YÖK: Yenilikçi Örgüt Kültürü						

2.7.6.7. Hipotez Testleri

Test edilen ilk hipotez örgüt kültürünün bağlamsal performans üzerindeki etkisiyle ilgilidir. Hipotezi test etmek amacıyla gerçekleştirilen basit doğrusal regresyon analizinde iki değişkenli model anlamlıdır ($F=80.923$; $p=0.000$). Örgüt kültürü bağlamsal performansın %21.4'lük bir kısmını açıklamaktadır (Tablo 14). Bu açıklama yüzdesi sosyal bilimlerde normal kabul edilen %30'un altında olsa da model anlamlı olduğu için diğer değerlerin incelenmesi yapılabilir. Bu kapsamda örgüt kültürünün bağlamsal performansı pozitif yönlü ve anlamlı bir şekilde etkilediği görülmektedir ($t=8.996$; $p=0.000$). Örgüt kültüründeki bir birimlik artış bağlamsal performansta 0.425 birimlik artış sağlamaktadır. Dolayısıyla H1 desteklenmiştir.

Tablo 14. Örgüt kültürünün bağlamsal performansa etkisi

Model	Std. Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	2.557	0.182		14.037	0.000
Örgüt Kültürü	0.425	0.047	0.462	8.996	0.000
$F=80.923$; $p=0.000$; $r^2=0.214$					
Bağımlı Değişken: Bağlamsal Performans					

Çalışmada ikinci aşamada örgüt kültürü tiplerinin bağlamsal performans üzerindeki etkileri incelenmiştir. Analizden önce çoklu doğrusal bağlantı problemi olup olmadığı incelenmiş; tolerans değerlerinin 0.2'den büyük, VIF değerlerinin beşten küçük olduğu görülmüş ve çoklu bağlantı problemi olmadığı tespit edilmiştir (Tablo 15). Normal dağılımlar incelenmiş; çarpıklık değerleri-0.589 ile-0.987 arasında, basıklık değerleri ise 0.103 ile 1.552 arasında değişiklik göstermiştir. Bu doğrultuda verinin normal dağılım gösterdiği anlaşılmıştır. Ayrıca veride doğrusallık varsayımının doğrulandığı ilgili matristen anlaşılmış ve Durbin-Watson değeri (1.741) değerinin 1.5 ile 2.5 arasında olmasından dolayı otokorelasyon olmadığı görülmüştür. Dolayısıyla çoklu doğrusal regresyon için ön koşulların sağlandığı söylenebilir. Analiz sonuçları incelendiğinde üç bağımsız bir bağımlı değişkenden oluşan modelin anlamlı olduğu ($F=27.261$; $p=0.000$); bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama yüzdesinin %21.6 olduğu görülmektedir. Örgüt tiplerinin bağlamsal performansı etkileme durumları incelendiğinde ise destekleyici ($t=2.693$; $p=0.007$) ve yenilikçi örgüt kültürlerinin ($t=2.679$; $p=0.008$) etkisinin anlamlı, bürokratik kültürün etkisinin anlamsız ($t=1.000$; $p=0.318$) olduğu anlaşılmaktadır. Destekleyici örgüt kültüründeki bir birimlik artışın bağlamsal performansta 0.198 birimlik artış sağlarken, yenilikçi örgüt kültüründeki bir birimlik artış bağlamsal performansta 0.171 birimlik artış sağlamaktadır. H1a ve H1c desteklenmiş, H1b reddedilmiştir.

Tablo 15. Örgüt kültürü tiplerinin bağlamsal performansa etkisi

Model	Std. Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar		p	Doğrusallık Değerleri	
	B	Std. Hata	Beta	t		Tolerans	VIF
(Sabit)	2.558	0.184		13.932	0.000		
Destekleyici	0.198	0.074	0.239	2.693	0.007	0.337	2.971
Bürokratik	0.055	0.055	0.070	1.000	0.318	0.537	1.863
Yenilikçi	0.171	0.064	0.207	2.679	0.008	0.445	2.249
$F=27.261$; $p=0.000$; $r^2=0.216$; Düz. $r^2=0.209$; Durbin-Watson=1.741							

Bağımlı Değişken= Bağlamsal Performans

Çalışmada test edilen bir diğer hipotez paternalist liderliğin bağlamsal performansa etkisine ilişkin hipotezdir. Bu çerçevede gerçekleştirilen basit doğrusal regresyon analizinde iki değişkenli modelin anlamlı olduğu ($F=39.880$; $p=0.000$), bununla birlikte bağımsız değişkenin bağımlı değişkenin sadece %11.8'lik kısmını açıkladığı görülmektedir (Tablo 16). Dolayısıyla incelenen model, açıklama yüzdesi zayıf olmasına rağmen anlamlı bir modeldir. Paternalist liderliğin bağlamsal performans

üzerinde pozitif anlamlı etkisi vardır ($t=6.315$; $p=0.000$). Paternalist liderlik algısındaki bir birimlik artış bağlamsal performansta 0.289 birimlik bir artış yaratmaktadır. Dolayısıyla H2 desteklenmiştir.

Tablo 16. Paternalist liderliği bağlamsal performansa etkisi

Model	Std. Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	3.134	0.168		18.696	0.000
Paternalist Liderlik	0.289	0.046	0.344	6.315	0.000
F=39.880; $p=0.000$; $r^2=0.118$					
Bağımlı değişken: Bağlamsal Performans					

Diğer hipotezler örgüt kültürü tiplerinin bağlamsal performans üzerindeki etkisinde paternalist liderliğin aracı etkisini test etmeye yöneliktir. Bu kapsamda öncelikle yenilikçi örgüt kültürünün bağlamsal performansa etkisinde paternalist liderliğin aracı etkisi Process Macro Model 4 ile incelenmiştir (Tablo 17). Bulgular yenilikçi örgüt kültürünün paternalist liderlik ve bağlamsal performans üzerindeki etkileri ile paternalist liderliğin bağlamsal performans üzerindeki etkilerinin anlamlı olduğunu göstermektedir. Yenilikçi örgüt kültürünün bağlamsal performansa etkisine paternalist liderlik aracılık ettiğinde (adım 2) direk etkinin anlamlılığının devam ettiği (YÖK $\rightarrow$ BP), dolayısıyla aracılık etkisinin kısmi olduğu anlaşılmaktadır. Dolaylı etki satırında görülen LLCI ve ULCI değerleri (en düşük ve en yüksek güven aralığı) arasında bir 0 değeri olmadığından bu kısmi aracılık etkisinin anlamlı olduğu ifade edilebilir. Yenilikçi örgüt kültürünün direk etki düzeyi $\beta=0.2821$ iken bu etkiye paternalist liderlik dahil edildiğinde toplam etki düzeyi $\beta=0.3489$ 'a yükselmektedir. Dolayısıyla H3 kabul edilmiştir.

Tablo 17. Yenilikçi örgüt kültürünün bağlamsal performansa etkisinde paternalist liderliğin aracı etkisi

Adımlar	Etkiler	B	S.H.	t	p	LLCI	ULCI	Model Özeti
Adım 1	YÖK $\rightarrow$ PL	0.3685	0.0528	6.9763	0.000	0.2645	0.4724	F=48.6688; $p=0.000$; $r^2= .1404$
Adım 2	YÖK $\rightarrow$ BP	0.2821	0.0457	6.166	0.000	0.192	0.3721	F=41.4269; $p=0.000$; $r^2= .2181$
	PL $\rightarrow$ BP	0.1813	0.0465	3.8977	0.0001	0.0898	0.2729	
	Toplam etki	0.3489	0.0434	8.0365	0.000	0.2634	0.4343	F=64.5857; $p=0.000$; $r^2= .1781$
Adım 3	Direk etki	0.2821	0.0457	6.166	0.000	0.192	0.3721	-
	Dolaylı etki	0.0668	0.021	-	-	0.0294	0.111	-

YÖK: Yenilikçi Örgüt Kültürü; PL: Paternalist Liderlik; BP: Bağlamsal Performans

Paternalist liderliğin bürokratik örgüt kültürünün bağlamsal performansa etkisindeki aracılık rolüne ilişkin bulgular Tablo 18’de görülmektedir. Tabloda görüldüğü üzere bürokratik örgüt kültürünün bağlamsal performans ve paternalist liderlik üzerindeki etkileri anlamlıdır. Dolayısıyla ön koşullar sağlanmış olup aracılık ilişkisi incelenebilir. Modele paternalist liderliğin aracı değişken rolü dahil edildiğinde örgüt kültürünün bağlamsal performans üzerindeki etkisinin anlamlılığının devam ettiği görülmektedir. Dolayısıyla paternalist liderliğin bu ilişkideki aracı rolünün kısmi olduğu ifade edilebilir. Ancak en düşük (LLCI=-0.0013) ve en yüksek (ULCI=0.0694) güven aralıkları arasında 0 değeri olduğundan bu aracılık etkisinin anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır. Bu bağlamda H4 reddedilmiştir.

Tablo 18. Bürokratik örgüt kültürünün bağlamsal performansa etkisinde paternalist liderliğin aracı etkisi

Adımlar	Etkiler	B	S.H.	t	p	LLCI	ULCI	Model Özeti
Adım 1	BÖK--> PL	0.1265	0.0537	2.3557	0.019	0.0208	0.2322	F=5.5493; p=.0191; r2= .0183
Adım 2	BÖK-->BP	0.2378	0.041	5.8002	0.000	0.1571	0.3185	
	PL-->BP	0.2544	0.0438	5.8066	0.000	0.1682	0.3406	F=38.9455; p=0.000; r2= .2078
	Toplam etki	0.2700	0.0428	6.3091	0.000	0.1858	0.3542	F=39.8042; p=0.000; r2= .1178
Adım 3	Direk etki	0.2378	0.041	5.8002	0.000	0.1571	0.3185	
	Dolaylı etki	0.0322	0.0181			-0.0013	0.0694	

BÖK: Bürokratik Örgüt Kültürü; PL: Paternalist Liderlik; BP: Bağlamsal Performans

Son olarak destekleyici örgüt kültürünün bağlamsal performans üzerindeki etkisinde paternalist liderliğin aracı etkisi incelenmiştir. Bulgular destekleyici örgüt kültürünün bağlamsal performans ($t=6.7009$; $p=0.000$) ve paternalist liderlik ($t=6.5688$; $p=0.000$) üzerinde anlamlı etkisi olduğunu, aracılık ilişkisinin incelenmesinde bir mahsur olmadığını göstermektedir (Tablo 19). Paternalist liderliğin aracılığı modele dahil edildiğinde destekleyici örgüt kültürünün bağlamsal performans üzerindeki etkisi anlamsız hale gelmemiştir. Bu durum, kısmi aracılık etkisine işaret etmektedir. Dolaylı etki satırına bakıldığında en düşük (LLCI=0.0283) ve en yüksek (ULCI=0.1031) güvenilirlik aralıkları arasında bir 0 değeri olmadığı; diğer bir ifadeyle aracılık etkisinin anlamlı olduğu görülmektedir. Destekleyici örgüt kültürünün direk etkisi $\beta=0.3022$ iken paternalist liderliğin aracılık etkisi modele dahil olduğunda etki düzeyi $\beta=0.3654$ olmaktadır. Bu durum, destekleyici örgüt kültürünün paternalist liderliğin aracılığıyla bağlamsal performansı daha yüksek düzeyde etkilediğini göstermektedir. Sonuç olarak H5 kabul edilmiştir.

Tablo 19. Destekleyici örgüt kültürünün bağlamsal performansa etkisinde paternalist liderliğin aracı etkisi

Adımlar	Etkiler	B	S.H.	t	p	LLCI	ULCI	Model Özeti
Adım 1	DÖK--> PL	0.3511	0.0535	6.5688	0.000	0.2450	0.4563	F=43.1487; p=.000; r2= .1265
	DÖK-->BP	0.3022	0.0451	6.7009	0.000	0.2135	0.391	
Adım 2	PL-->BP	0.1799	3.9389	5.8066	0.001	0.0900	0.2698	F=45.3287; p=0.000; r2= .2339
	Toplam etki	0.3654	0.0432	8.4648	0.000	0.2804	0.4503	F=71.6524; p=0.000; r2= .1938
	Direk etki	0.3022	0.0451	6.7009	0.000	0.2135	0.3910	
Adım 3	Dolaylı etki	0.0632	0.019			0.0283	0.1031	

DÖK: Destekleyici Örgüt Kültürü; PL: Paternalist Liderlik; BP: Bağlamsal Performans

4. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Çalışanların örgüt içindeki performansı üzerinde pek çok değişkenin etkisi söz konusudur. Bu değişkenler arasında liderlik ve örgüt kültürü en önde gelenler arasında yer almaktadır. Çalışanın liderine ilişkin algıları, ona karşı hissettikleri, bağlı bulunduğu örgütün yapısı bireyin performansını şekillendirmektedir. Bu noktadan hareketle çalışmada liderlik, örgüt kültürü ve performans olguları üzerinde durulmuş; liderlik açısından paternalist liderlik tipi, örgüt kültürü olarak yenilikçi, destekleyici ve bürokratik örgüt kültürleri, performans açısından ise bağlamsal performans ele alınmıştır. Bu kapsamda baba figürü ile özdeşleşmiş bir olgu olan paternalist liderliğin kadın yöneticilerin hâkim olduğu kat hizmetleri örgütlerinde örgüt kültürü ve bağlamsal performansla nasıl ilişkisi olduğu incelenmiştir. Örgüt kültürünün ve paternalist liderliğin bağlamsal performansa doğrusal etkisi ve örgüt kültürünün bağlamsal performansa etkisinde paternalist liderliğin aracı etkisi çalışmanın temel bulgularını oluşturmaktadır.

Çalışmada doğrulayıcı faktör analizi kapsamında örgüt kültürünün destekleyici, yenilikçi ve bürokratik olmak üzere üç boyutlu bir yapısı olduğu tespit edilmiş; bu Wallach (1983)'ın kuramını destekler niteliktedir. Paternalist liderlik ve bağlamsal performans ise birer boyutlu yapılar olarak ele alınmış ve uygulanan DFA bu durumu desteklemektedir. Ana değişkenlere uygulanan tanımlayıcı analizler liderlerinin paternalist lider olduklarına ilişkin algılarının ortalamanın üstünde (3.5) olduğunu, örgüt kültürü tiplerinin ortalamalarının birbirine yakın olduğunu, bununla birlikte en yüksek ortalamanın destekleyici örgüt kültüründe olduğunu, ayrıca katılımcıların kendi bağlamsal performanslarının yüksek olduğunu (4.169) düşündüklerini göstermektedir. Bu bağlamda çalışmanın başında ortaya konan “kat hizmetleri yöneticileri paternalist lider olma özelliği taşır.” şeklindeki varsayımın genel olarak doğrulandığı yorumunda bulunulabilir. İncelenen örgütlerde destekleyici, yenilikçi ve bürokratik örgüt kültürü ortalamaların yakın olması, farklı illerde ve farklı işletmelerde araştırmanın yürütülmesiyle ilgili olabilir. Doğu Karadeniz illeri birbirine benzer özellikler gösterse de farklılıklar da mevcuttur ve bölge içindeki işletmelerin birbirinden farklı örgüt kültürlerine sahip olması da mümkündür. Bununla birlikte destekleyici örgüt kültürünün ortalamasının nispeten yüksek çıkması da önemlidir.

Değişkenler arası ilişkilere bakıldığında bağlamsal performansın üç örgüt kültürüyle pozitif anlamlı zayıf ilişkileri olduğu, en yüksek ilişkinin bürokratik örgüt

kültürüyle olduğu görülmektedir. Ayrıca bağlamsal performansın zayıf olmakla birlikte paternalist liderlikle de pozitif anlamlı ilişkisi vardır. Bu durum kat hizmetleri çalışanlarının paternalist liderliği uygulandığı örgütlerde bağlamsal performans sergileyebileceği şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca çalışanlar bürokratik kültür başta olmak üzere üç kültürde de bağlamsal performans sağlanabileceği ifade edilebilir. Bu durum literatürdeki bazı çalışmalarla benzerlik göstermektedir. Örneğin Eryılmaz ve Altın Gülova'nın (2019) havacılık sektöründe yaptığı araştırmada da bağlamsal performansın tüm örgüt kültürleriyle ilişkisi anlamlı ve pozitif bulunmuştur. Bhardwaj ve Kalia (2021) Hindistan'da otelcilik sektöründe yaptığı araştırmada da tüm örgüt kültürü boyutlarının bağlamsal performansla pozitif ilişkili olduğunu tespit etmiştir.

Bulgular örgüt kültürünün genel olarak bağlamsal performans üzerinde pozitif etkisi olduğunu; örgüt kültürü tiplerinde ise destekleyici ve yenilikçi kültürlerin etkisinin pozitif anlamlı, bürokratik kültürün etkisinin anlamsız olduğunu göstermiştir. Ayrıca paternalist liderliğin de bağlamsal performans üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu görülmüştür. Bu kapsamda kadın yöneticinin kadın ağırlıklı örgütlerde, özellikle de yenilikçi ve destekleyici kültüre sahip örgütlerde paternalist liderlik özellikleri sergilediğinde çalışanların bağlamsal performansının arttığı yorumunda bulunulabilir. Benzer bulgulara Gencer vd. (2023)'ün Kuşadası'nda yürüttükleri çalışmada rastlamak mümkündür. İlgili çalışmada başarı, işbirlikçi profesyonel ve aktif sorumluluk kültürlerinin otel işletmelerinde çalışanların iş performansını olumlu etkilediği belirlenmiştir. Bhardwaj ve Kalia (2021)'nin Hindistan'daki çalışmasında ise belirlenen örgüt kültürlerinden güven, otonomi ve deneyimleme kültürlerinin etkisinin bağlamsal performans üzerinde anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Örgüt kültürü tiplerinin bağlamsal performansa etkisinde paternalist liderliğin aracı etkisine ilişkin bulgular yenilikçi ve destekleyici örgüt kültürlerinin bağlamsal performansa etkisinde paternalist liderliğin aracı etkisinin anlamlı olduğu göstermiştir. Bürokratik örgüt kültürünün bağlamsal performansa etkisinde paternalist liderliğin aracı etkisinin anlamlı olmadığı görülmüştür. Paternalist liderlik yenilikçi ve destekleyici örgüt kültürünün bağlamsal performansa olan etkisini arttırmaktadır. Diğer bir ifadeyle paternalizm yenilikçi ve destekleyici örgütlerde bağlamsal performans yaratmada önemli bir itici güç konumundadır.

Genel olarak değerlendirildiğinde Doğu Karadeniz'de kadın çalışanlar ve yöneticilerin çoğunlukta olduğu kat hizmetleri örgütünde paternalist liderliğin bağlamsal performans yaratmada önemli bir liderlik tipi olduğu anlaşılmaktadır. Bu durum, Doğu kültüründe paternalist liderliğin pozitif çıktıları olduğu yönündeki

bulguların kadın çalışanlar ve yöneticiler için de geçerli olduğunu ortaya koymaktadır. Örgüt kültürü tiplerinde ise yenilikçi ve destekleyici örgüt kültürlerinin bağlamsal performansı arttırdığı, paternalist liderliğin bu kültürlerin bağlamsal performans üzerindeki etkisini güçlendirdiği anlaşılmaktadır.

Çalışmanın sonuçlarından hareketle sektör profesyonellerine bazı önerilerde bulunmak mümkündür. Kat hizmetleri yöneticileri için paternalist liderlik önemli bir seçenek olabilir. Zira katı yönleri de bulunan bu liderlik tarzı, kat hizmetleri gibi personelin nispeten düşük eğitim seviyesine sahip olduğu örgütlerde başarı elde etmesi mümkün görünmektedir. Bu durum örgüt kültürü özellikle yenilikçi ve destekleyici özellikler içeriyorsa daha da geçerli hale gelmektedir. O yüzden paternalist liderliğin uygulanacağı örgütün bu özelliklere sahip olması önemli görülmektedir. Bu alanda araştırma yapacak kişiler, bu çalışmada ele alınan örgüt kültürü türlerinin dışında kalan örgüt kültürleri paternalizm ve iş performansı açısından ele alınabilir. Ayrıca bahsi geçen değişkenler bağlamsal ve görev performansı karşılaştırması bağlamında incelenebilir.

KAYNAKÇA

- Acarol, T. D. (2018). *Örgüt kültürü tipleri ile çalışanların kurumsal itibar algı ilişkisinin incelenmesine yönelik özel sektörde bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Acılar, A. (2009). İşletmelerde bilgi güvenliği ve örgüt kültürü. *İşletme Bölümü Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, (1)1, 1309-8039.
- Adıgüzel, H. M. (2023). *İş yeri maneviyatının iş performansına etkisi: kişi-iş uyumunun aracılık rolü*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Nevşehir.
- Ak, M. (2020). *Bürokratik liderlik*. H. T. Uysal, C. Aksoy ve F. Yılmaz (Der), *Liderlik Tarzları: Çağdaş Yönetim Yaklaşımıyla İnsan Sanatında Ustalaşma içinde* (ss. 67-81). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Akdoğan, F. (2021). *Çalışanların örgütsel demokrasi algılarının bağlamsal performansla ilişkisinde işe bağlılığın aracılık rolü*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Osmaniye.
- Akgemci, T., Aslan, Ş. ve Düşükcan, M. (2008). *Yöneticinin El Kitabı*. Ankara: Eğitim Kitabevi.
- Aksoy, C. (2020). *Liderlik kavramına genel bir bakış*. H. T. Uysal, C. Aksoy, & F. Yılmaz (Der.), *Liderlik Tarzları: Çağdaş Yönetim Yaklaşımıyla İnsan Sanatında Ustalaşma içinde* (ss. 1-16). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Alhenfeshe, A. A. (2017). *Leadership and the effect supervision and decision making on employee's performance and motivation*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.
- Aliyev, S. (2021). *Anında liderlik: takipçi merkezli liderlik yaklaşımı kapsamında bir ölçek geliştirme çalışması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Altunay, A. (1999). *Otel işletmelerinde örgüt kültürü: Falez Otel'de örgüt kültürü araştırması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Alvesson, M. (2002). *Understanding organisational culture*. London: Sage Publications.
- Andersen, A. (2006). Leadership personality and effectiveness. *The Journal of Socio - Economics Issue*, 6, 1078-1091.

- Arabacı, B. (2012). *Toplumsal cinsiyet rolleri bağlamında cinsiyete dayalı işbölümü ve çalışan kadın*. G. Ağrıdağ (Der.). Türkiye’de ve dünyada kadın araştırmaları içinde (ss. 50-54). Adana: Çukurova Üniversitesi Yayınları.
- Arıkan, S. (2001). Otokratik ve demokratik liderlik tarzları açısından atatürk’ün liderlik davranışlarının değerlendirilmesi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve idari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 231-257.
- Aslan, M. ve Yıldırım, A. (2017). Hastanede Çalışan Hemşirelerde Bağlamsal Performans Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirliği. *Hemşirelikte Eğitim ve Araştırma Dergisi*, 14(2), 104-111.
- Aslan, Y. (2021). *Katılımcı ve yönlendirici liderlik tarzlarının çalışanların işe tutulması üzerindeki etkisinde duygusal emeğin aracılık rolü*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, Niğde.
- Ataş, M. (2020). Liderlik ve liderlik yaklaşımları. *Avrasya Bilimler Akademisi Avrasya Eğitim ve Literatür Dergisi*, 13, 76-97.
- Ayan, M. S. (2022). *Örgüt kültürüne farklı bir bakış açısı: Denison örgüt kültür modeli*. Ş. Karabulut (Der.), Yönetim ve Strateji Alanında Yaşanan Gelişmelere Akademik Yorumlar içinde (ss. 181-190). Bursa: Ekin Yayınevi.
- Aycan, Z. (2005). The interplay between cultural and institutional/structural contingencies in human resource management practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(7), 1083–1119.
- Aycan, Z. (2006). *Paternalism: towards conceptual refinement and operationalization*. Yang, K.S., Hwang, K.K., ve Kim, U. (Eds.). Scientific Advances in Indigenous Psychologies: Empirical, Philosophical, And Cultural Contributions içinde (ss. 445-466), London: Cambridge University Press.
- Aydemir, S. (2020). *Otokratik liderlik*. H. T. Uysal, C. Aksoy, & F. Yılmaz (Der), Liderlik Tarzları: Çağdaş Yönetim Yaklaşımıyla İnsan Sanatında Ustalaşma içinde (ss. 41-53). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Aydinoğlu, N. (2020). *Yöneticilerin otantik ve paternalist liderlik davranışlarının öğretmenlerin motivasyon, iş tatminine örgüt bağlılığına etkilerinin incelenmesi (Ankara özel okullar örneği)*. Yayımlanmamış doktora tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, İstanbul.
- Ayrancı, E. ve Gürbüz, T. (2012). Considering glass ceiling in Turkey: ideas of executives in education sector regarding women in the workplace. *International Journal Of Human Resource Studies*, 2(4), 126-151.

- Bae, J., Chen, S. ve Rowley, C. (2011). From a paternalistic model towards what? HRM trends in Korea and Taiwan, *Personnel Review*, 40(6), 700-722.
- Bağcı, Z. (2014). Duygusal zeka ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(2), 259-279.
- Başkonak, S. (2006). *Otel işletmeleri açısından evrensel liderlik yaklaşımlarının uygunluğu ve kabul edilebilirlik düzeylerinin belirlenmesi: Hilton Otellerindeki alt ve orta düzey yöneticilere yönelik bir uygulama*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Baum T. (2013). International perspectives on women and work in hotels, catering and tourism. *International Labour Organization*, Geneva, Switzerland.
- Berson, Y., Oreg, S. ve Dvir, T. (2008). CEO values, organizational culture and firm outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 29(5), 615-633.
- Bhardwaj, B. ve Kalia, N. (2021). Contextual and task performance: role of employee engagement and organizational culture in hospitality industry. *Vilakshan-XIMB Journal of Management*, 18(2), 187-201.
- Bian, L., Leslie, S. J., ve Cimpian, A. (2017). Gender stereotypes about intellectual ability emerge early and influence children's interests. *Science*, 355(6323), 389-391
- Biçer, M. (2020). *Karizmatik liderlik*. H. T. Uysal, C. Aksoy, & F. Yılmaz (Der.), *Liderlik Tarzları: Çağdaş Yönetim Yaklaşımıyla İnsan Sanatında Ustalaşma içinde* (ss. 115-132). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Blakely, G. L., Andrews, M. C. ve Fuller, J. (2003). Are chameleons good citizens? a longitudinal study of the relationship between self monitoring and organizational citizenship behavior. *Journal of Business and Psychology*, 18(2), 131-144.
- Blumberg, M. ve Pringle, C. D. (1982). The missing opportunity in organizational research: some implications for a theory of work performance. *Academy of Management Review*, 7(4), 560-569.
- Boğa, D. (2018). *Algılanan liderlik tarzları ile örgütsel güven ve iş tatmini düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi: İstanbul'da bulunan turizm çalışanları üzerine bir araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Borman, W. C. ve Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: the meaning for personnel selection research. 10(2), *Human Performance*, 99-109.

- Borman, W. C.; White, L. A. ve Dorsey, D. W. (1995). Effects of ratee task performance and interpersonal factors on supervisor and peer performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 80, 168-177.
- Boylu, Y. ve Sökmen, A. (2006). Konaklama işletmelerinde örgüt kültürünün tespit edilmesi: ankara ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri üzerine bir uygulama. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17, 39-65.
- Bozkurt, S. (2011). İnsan kaynakları uygulamaları, örgütsel vatandaşlık davranışı ve finansal performans arasındaki ilişkinin incelenmesi: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 22 (70), 36-62.
- Campbell, J. P. (2008). *Modeling the Performance Prediction Problem in Industrial and Organizational Psychology, Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Volume: 1 . London: Sage Publications.
- Campbell, J. P., Mchenry, J. J. ve Wise, L. L. (1990a). Modeling jop performance in a population of jobs . *Personnel Psychology*, 43(2), 313-575.
- Cave, P. ve Kılıç, S. 2010. The role of women in tourism employment with special reference to Antalya, Turkey. *J Hosp Market Manage*, 19(3), 280-292.
- Cengiz, F. (2024). *Sağlık yöneticilerine verilen paternalist liderlik eğitiminin hemşirelerin motivasyon, örgütsel bağlılık ve performansı üzerine etkisi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Kütahya Sağlık Bilimleri Üniversitesi, Kütahya.
- Cesur, K. D. (2015). *Paternalist liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi: Sakarya Üniversitesi örneği*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Chan, S. C. H. 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.
- Cheng, B.-S., Chou, L.-F., Wu, T.-Y., Huang, M.-P. ve Farh, J.-L. (2004). Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations. *Asian Journal of Social Psychology*, 7(1), 89–117.
- Choi, S. (2007). Democratic leadership: The lessons of exemplary models for democratic governance. *International journal of leadership studies*, 2(3), 243-262.
- Conway, J. M. (1999). Distinguishing contextual performance from task performance for managerial jobs. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), s. 3-13.

- Çalışkan, E. (2024). *Babacan (paternalist) liderlik tarzının çalışanların işten ayrılma niyeti ve örgütsel özdeşleşme davranışlarına etkisi: bir alan çalışması*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Harran Üniversitesi, Şanlıurfa.
- Çalışkan, N. (2015). *Ulusal kültürün örgüt kültürü ve paternalist liderlik algısı üzerindeki etkisi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Nevşehir.
- Çelik, G. ve İnce, M. (2020). *Örgütsel bağlılık ve iş tatmininin iş performansı üzerine etkisi*. İksad Yayınevi.
- Çetin, O. I. (2020). *Dönüştürücü liderlik*. H. T. Uysal, C. Aksoy, & F. Yılmaz (Der.), *Liderlik Tarzları: Çağdaş yönetim Yaklaşımıyla İnsan Sanatında Ustalaşma içinde* (ss. 83-98). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Çetinkaya, F. (2020). *Dağıtımçı liderlik*. H. T. Uysal, C. Aksoy, & F. Yılmaz (Der.), *Liderlik Tarzları: Çağdaş Yönetim Yaklaşımıyla İnsan Sanatında Ustalaşma içinde* (ss. 475-491). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Çınar, Ö. (2019). *Yapısal eşitlik modeli: örnek bir uygulama çok değişkenli analiz metotları: yapısal eşitlik modellemesi banka çalışanlarına yönelik bir uygulama*. İstanbul: Hiper Yayın.
- Çiftçi, E. Y., ve Dinçer, F. F. İ. (2024). Konaklama işletmelerinde kadın yöneticilerin liderlik tarzları kapsamında incelenmesi. *Black Sea Journal of Public and Social Science*, 7(1), 1-13.
- Dağlı, A. ve Ağalday, B. (2018). Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarının incelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(66), 518-534.
- Danışman, A. ve Özgen, H. (2003). Örgüt kültürü çalışmalarında yöntem tartışması: Nitelikselniceliksel yöntem ikileminde niceliksel ölçümler ve bir ölçek önerisi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 91-124.
- Demir, C., Yılmaz, M. K. ve Çevirgen, A. (2010). Liderlik yaklaşımları ve liderlik tarzlarına ilişkin bir araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1), 129-152.
- Demirci, B. (2023). *Liderliğin örgüt kültürü üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın rolü üzerine bir araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Okan Üniversitesi, İstanbul.
- Demircioğlu, C. E. (2015). Karizmatik liderliğin yönetsel açıdan değerlendirilmesi. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 52-69.

- Demirel, Z. H. (2017). *Otel işletmelerinde kadın yöneticilerin kariyer engellerinin kariyer stratejileri ve örgütsel bağlılıkları üzerine etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Üniversitesi, Nevşehir.
- Derici, Ö. (2021). *Örgüt kültürü ve örgüt ikliminin örgütsel bağlılığa etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi, Ankara.
- Dinçer, D. (2014). *İşgörenlerin algıladıkları liderlik tarzlarının örgütsel değişim ve yaratıcılık üzerine etkisi: bir alan araştırması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Trakya Üniversitesi, Edirne.
- Doğan, H. (2020). İş performansı ve performans değerlendirme sistemi üzerine kavramsal bir değerlendirme. *Uluslararası İşletme ve Ekonomi Çalışmaları Dergisi*, 2(1), 44-55.
- Doğan, S., Bayır, M. ve Cinnioğlu, H. (2022). Otel çalışanlarının algıladıkları dönüşümcü liderlik davranışının çalışma yaşam kalitesi ve iş performansı düzeylerine etkisi: İstanbul örneği. *Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 210-226.
- Drexler, P. (2013). The tyranny of the queen bee. *Peggy Drexler*, 1-4.
- Durğun, S. (2006). Örgüt kültürü ve örgütsel iletişim. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 112-132.
- Dursun, İ. T. (2013). Örgüt kültürü ve strateji ilişkisi: hofstede'nin boyutları açısından bir değerlendirme. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(4), 43-56.
- Elkovan, C. G. (2019). *Örgüt kültürü algısının örgüte bağlılığa etkisi üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Erben, G. S. ve Güneşer, A. B. (2007). The relationship between paternalistic leadership and organizational commitment: Investigating the role of climate regarding ethics. *Journal of Business Ethics*, 82(4), 955-968.
- Erben, G. S. ve Ötken, A. B. (2014). Paternalist liderlik ve işe bağlı mutluluk ilişkisinde iş-yaşam dengesinin rolü. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 12(22), 103-121.
- Erdil, O., Kitapçı, H. ve Turan, E. (2010). Örgüt kültürünün kalite algısına ve işletme performansına etkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(1), 259-273.
- Erkılıç, E. (2021). *Karizmatik liderlik*. E. Erkılıç, & F. Kaya (Der), Turizm İşletmelerinde Liderlik içinde (ss. 149-160). Ankara: Detay Yayıncılık.

- Erol, G. ve Köroğlu, A. (2013). Liderlik tarzları ve örgütsel sessizlik ilişkisi: otel işletmelerinde bir araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 10(3), s. 45-64.
- Ersöz, Y. G. ve Turan, B. (2021). *Etkileşimci liderlik*. E. Erkilic, & F. Kaya (Der), Turizm İşletmelerinde Liderlik içinde (ss. 119-132). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Ertan, H. (2008). *Örgütsel bağlılık, iş motivasyonu ve iş performansı arasındaki ilişki: Antalya'da beş yıldızlı otel işletmelerinde bir inceleme*. Yayımlanmamış doktora tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Ertaş, A. (2019). *Hastanelerde örgüt kültürü ve bilgi yönetimi*. Ankara: Hiperlink Yayınevi.
- Esengin, B. O. (2022). *Pozitif psikolojik sermaye, iş performansı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Sağlık çalışanları üzerine bir araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Yozgat Bozok Üniversitesi, Yozgat.
- Eşki, H. (2015). Stratejik yönetim ve örgüt kültürü: İlişkisel bir analiz. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 24.
- Evren Şimşek, E. (2020). *Kurumsallaşma, ikili bağlılık ve iş performansı arasındaki ilişki: otel mutfak çalışanları üzerinde bir araştırma*. Yayımlanmamış doktora tezi. Mersin Üniversitesi, Mersin.
- Evren Şimşek, E. (2021). *Babacan liderlik*. E. Erkilic, & F. Kaya (Der), Turizm İşletmelerinde Liderlik içinde (ss. 7-22). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Farh, J. L. ve Cheng, B. S. (2000). *A cultural analysis of paternalistic leadership in chines organizations*. J. T. Li, A. S. Tsui, & E. Weldon (Der), Management and Organizations In The Chinese Context içinde (ss. 94-127). London: Macmillan.
- Farh, J. L., Cheng, B. S., Chou, L. F., ve Chu, X. P. (2006). *Authority and benevolence employees responses to paternalistic leadership in china*. A. S. Tsui, Y. Bian ve L. Cheng (Ed.) China's Domestic Private Firms: Multidisciplinary Perspectives on Management And Preformance (pp. 230-260). London: Routledge.
- Farh, J. L., Cheng, B. S., Chou, L. F., Wu, T. Y. ve Huang, M. P. (2004). Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in chinese organizations. *Asian Journal of Social Psychology*, 89-117.
- Ferik, H. (2023). *Sağlık sektöründe paternalist liderlik ve lider-üye etkileşimi ilişkisi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi, Bandırma.
- Fındıkçı, İ. (2012). *Bir Gönül Yolculuğu Hizmetkar Liderlik*, Alfa Yayınları, İstanbul
- Gelfand, M. J., Erez, M. ve Aycan, Z. (2007). Cross-cultural organizational behavior. *Annual Review of Psychology*, 58, 479-514.

- Gencer, G., Atay, H., Gurdogan, A. ve Colakoglu, U. (2023). The relationship between organizational culture, organizational silence and job performance in hotels: the case of Kuşadası. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 6(1), 70-89.
- Genç, K. Y. (2021). *Almanya'da Türk işletme kültürü*. Ankara: Astana Yayınları.
- Genç, Y. K. ve Karadirek, G. (2020). *Örgüt kültürü*. Ankara: Astana Yayınları.
- Gölcük, E. (2019). *Örgüt kültürü ve iş yeri yalnızlığı arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul.
- Gör, R. (2021). *Dört ve beş yıldızlı otel çalışanlarının liderlik algılarının iş tatmini üzerindeki etkilerine yönelik bir alan araştırması: Sakarya ili örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Sakarya.
- Gül, E. (2021). *Kapsayıcı liderliğin iş performansı üzerindeki etkisinde psikolojik güvenliğin aracılık rolü*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Karaman.
- Gülduran, A. (2018). *Beş büyük kişilik özelliğinin sanal kaytarma davranışı ve iş performansı üzerindeki etkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Nevşehir.
- Güleç, E. (2017). *Paternalist liderlik ve örgüt kültürünün örgütsel sinizme etkileri: fatih sağlık hizmet bölgesinde bulunan kamu ve özel hastanelerin karşılaştırılması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi, Ankara.
- Gümüş, F. (2022, Ocak). *Örgüt kültürünün iş tatminine etkisi: Devlet ve vakıf üniversitelerindeki akademisyenler üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yalova Üniversitesi, Yalova.
- Gümüş, G. (2023). *Profesyonel turist rehberlerinin pandemi sürecinde işini kaybetme kaygısının iş performansına etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Ankara.
- Gün, G. (2015). *Örgüt kültürü tiplerinin kariyer yönetim sistemi uygulamalarına etkisi: Bir araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi, İnönü Üniversitesi, Malatya
- Heler, T. (1997). *Yönetimde Kadın Erkek*. İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.
- Hogan, R., ve Kaiser, B. (2005). What we know about leadership. *Review of General Psychology*, 9(2), 169-180.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: comparing, values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Sage Publications.

- IFC (2017). Women and Tourism: Designing for Inclusion. International Finance Corporation, Washington, US.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A. ve Sirmon, D. G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: the construct and its dimensions. *Journal of Management*, 29(6), 963-989.
- İlhan, A. (2020). *Etkileşimci liderlik*. H. T. Uysal, C. Aksoy ve F. Yılmaz (Der), Liderlik Tarzları: Çağdaş Yönetim Yaklaşımıyla İnsan sanatında Ustalaşma içinde (ss. 99-113). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- İnce, M., Bedük, A. ve Aydoğan, E. (2004). Örgütlerde takım çalışmasına yönelik etkin liderlik nitelikleri. *The Journal of University Social Sciences Institute*, 11, 423-446.
- İslamoğlu, S. (2018). *Hemşirelerin örgütsel bağlılıklarının iş performansı üzerine etkisi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Okan Üniversitesi, İstanbul.
- Jun, S. ve Joo, B.K. (2011). Knowledge sharing: the influences of learning organization culture, organizational commitment, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(3), 353-364.
- Kahraman, C. O. (2021). *Dönüşümcü liderlik*. E. Erkilic, & F. Kaya (Der), Turizm İşletmelerinde Liderlik içinde (ss. 49-62). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kara, Ö. ve Altınok, V. (2024). Örgüt kültürü modelleri ile yöneticilerin rasyonel karar verme davranışı arasındaki ilişki. *International Journal of Social and Humanities Sciences Research (JSHSR)*, 11(106), 803-817.
- Karaca, M. (2022). Örgüt kültürü modellerinin incelenmesine yönelik bir literatür çalışması. *Uluslararası Akademik Birikim Dergisi*, 5(3), 123-144.
- Karacan, G. (2023). *Toplam kalite yönetimi uygulamalarının iş performansına ve çalışan memnuniyetine etkisi: Bir özel üniversite hastanesi uygulaması*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Ankara.
- Kayra, F. (2022). *Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik: karşılaştırmalı bir inceleme*. E. Uzunali, M. Dağ, & M. Beştaş (Der), Disiplinlerarası Akademik Araştırmalar içinde (ss. 161-190). Ankara: İksad Yayınevi.
- Kılıç, A. H. (2022). *Örgüt kültürü, bilgi paylaşımı, açık inovasyon ve firma performansı ilişkisi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Gebze Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Kılıç, Y. ve Yılmaz, E. (2018). Okul yöneticilerinin liderlik stili ölçeğinin geliştirilmesi. *International Journal of Social and Humanites Sciences Research*, 5(27).

- Kısa, M. C. ve Şahin, D. (2022). Otel işletmelerinde kadın yönetici olmak: Ordu ili örneği. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 12(2), 1061-1088.
- Kızıloğlu, M. ve Bayrak Kök, S. (2020). Denison örgüt kültürü modeli bağlamında örgüt kültürü ve örgütsel güç ilişkisi üzerine bir araştırma. *Istanbul Business Research*, 49(1), 60-85.
- Koçel, T. (1999). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Koopmans, R. ve Veit, S. (2014). Ethnic diversity, social trust, and the mediating role of positive and negative interethnic contact: A priming experiment. *Social Science Research*, 47, 91-107.
- Korkmaz, H. (2014). Yönetim kademelerinde kadına yönelik cinsiyet ayrımcılığı ve cam tavan sendromu. *Akademik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(2), 1-14.
- Köse, S., Tetik, S. ve Ercan, C. (2001). Örgüt kültürünü oluşturan faktörler. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 7(1), 219-242.
- Kraimer, M. (1997). Organizational goals and values: A socialization model. *Human Resource Management Review*, 7, 425-447.
- Kruse, K. (2013, Nisan 9). Forbes. <http://www.forbes.com/sites/kevinkruse/what-is-leadership> adresinden alındı.
- Kurtçu, E. (2021). *Çalışanların etik liderlik algılarının örgütsel adalet ve örgütsel sinizm üzerine etkileri: Çorum ilinde bir uygulama*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Hitit Üniversitesi Lisansüstü, Çorum.
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve motivasyon teorileri: Kuramsal bir çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 86-115.
- Kütükçü, A. (2021). *Algılanan liderlik stilleri, örgüt kültürü ve işgören motivasyonu ilişkisi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Çankırı Karatekin Üniversitesi, Çankırı.
- Leblebici, D. N. ve Karasoy, A. (2009). Örgüt kültürünün algılanan hizmet kalitesine etkisi: Kamu ve özel öğrenci yurtlarında karşılaştırmalı bir araştırma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 27(1), 279-304.
- Manyas Hoyraz, F. (2019). *Otokratik ve demokratik liderlik türleri ile tükenmişlik ilişkisinin sınırsız kariyer yönelimine etkileri: Turizm sektöründe bir uygulama*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.

- Manyas, S. (2018). *Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: istanbul üniversitesi çalışanları üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, İstanbul.
- Maximini, D. (2016). *The Scrum Culture Introducing Agile Methods in Organizations*, Springer.
- McGrath, J. ve Bates, B. (2017). The little book of big management theories and how to use them, deal and keneddy's risk and feedback model.
- Men, F. (2023). *Liderlik tarzlarının çalışanların işe tutulması üzerindeki etkisinde duygusal emeğin rolü: Özel sektör çalışanları üzerine bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Toros Üniversitesi, Mersin.
- Meral, F. (2020). *Kişilik özelliklerinin iş performansına etkisi: hizmet sektörü çalışanlarına yönelik bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Van.
- Motowildo, S. J., Borman, W. C. ve Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10(2), 71-83.
- Nawaz, A. ve Khan, A. Z. (2016). Leadership theories and styles: A literature review. *Journal of Resources Development and Management*.
- Onay, M., ve Heptazeler, O. (2014). Kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışları arasındaki farklılıklar. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(2), 73-85.
- Okutan, E. (2020). *Demokratik liderlik*. H. T. Uysal, C. Aksoy ve F. Yılmaz (Der), *Liderlik Tarzları: Çağdaş Yönetim Yaklaşımıyla İnsan Sanatında Ustalaşma içinde* (ss. 55-65). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J. ve Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Orhan, F. (2022). *Örgütsel değişim ve performans yönetimi*. Ankara: İksad Yayınevi.
- Öcal, M. (2021). *Örgüt kültürü, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Otel işletmelerinde bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Ölçüm, M. (1996). Örgüt kültürü. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 8(8), 179-194.

- Öncül, M. S., Deniz, M. ve İnce, A. R. (2016). Hofstede'nin örgüt kültürü modelinin potansiyel girişimcilerin yetiştiği çevresel özellikler kapsamında değerlendirilmesi. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 7(1), 255-269.
- Önen, S. M. ve Kanayran, H. G. (2015). Liderlik ve motivasyon: kuramsal bir değerlendirme. *Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 43-64.
- Özdemir, E. (2003). Liderlik ve etik. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2), 151-168.
- Özdevecioğlu, M. ve Çelik, C. (2009). Örgüt kültürü tipleri itibarıyla bireylerin algıladıkları mağduriyet farklılıklarını belirlemeye yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(1), 95-111.
- Özer, C. G. (2023). *Örgüt kültürünün algılanan örgütsel destek ve iç girişimcilik niyeti üzerine etkisinin araştırılması: Bir kamu kurumu incelemesi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Ankara.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2003). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını .
- Özmen, A. (2019). Paternalist liderlik ile mobbing ilişkisi: Kamu kurumunda bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakülte Dergisi*, 24, 253-262.
- Özmen, K., Bilgin, Ö. ve Ubbelohde, G. (2018). *Otel işletmelerinde kadın yönetici olmak: Sakarya ili örneği*. 1. Uluslararası Turizmde Yeni Jenerasyonlar ve Yeni Trendler Kongresi, 01-03 Kasım 2018, Sakarya, Türkiye: Eds: B. Zengin. SUBU Turizm Fakültesi Yayını No: 2018-01. ss. 145-161.
- Özmen, M. (2015). *Yöneticilerin liderlik tarzlarının çalışanın iş tatminine etkisi ve kocaali sanayi bölgesinde bir uygulama*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, İstanbul.
- Özsalmanlı, A. Y. (2005). Türkiye’de kamu yönetiminde liderlik ve lider yöneticilik. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(13), 137-146.
- Öztunç, E. (2019). *Liderlik tarzlarının işten ayrılma niyeti üzerine etkisi ve örgütsel güvenin aracı rolü: Konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, İstanbul.
- Özutku, H. (2005). Algılanan liderlik tarzının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin incelenmesine yönelik ampirik bir çalışma. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(2), 67-82.
- Özyurt Yalçın, A. (2021). *Kariyer tatmini, işe adanmışlık ve iş performansı ilişkisinin incelenmesi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Giresun Üniversitesi, Giresun.

- Paçacı, Y. (2019). *Mediating effect of organizational trust and knowledge sharing behavior on the relationship between organizational justice and contextual performance: A case of auditing sector*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Paşa, S. F., Kabasakal, H. ve Bodur, M. (2001). Society, organizations, and leadership in turkey. *Applied Psychology: An International Review*, 50(4), 559–589
- Pellegrini E. K. ve Scandura T. A. (2008). Paternalistic leadership: A review and agenda for future research. *Journal of Management*, 34, 566-593.
- Pellegrini, E.K. ve Scandura, T.A. (2006). Leader-member exchange (LMX), paternalism, and delegation in the Turkish business culture: An empirical investigation. *Journal of International Business Studies*, 37, 264-79.
- Pellegrini, E.K. ve Scandura, T.A. (2008). Paternalistic leadership: A review and agenda for future research. *Journal of Management*, 34(3), 566-593.
- Peng Mike W, Lu Y, Shenkar, O. ve Wang D. Y. (2001). Treasures in the China house: A review of management and organizational research on Greater China. *Journal of Business Research*, 52(2):95-110.
- Petek, H. (2023). *Algılanan örgüt kültürünün şekillenmesinde liderlik türlerinin rolü*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Osmaniye.
- Postacı, B. (2017). *Liderlik tarzı ile yetenek yönetimi arasındaki ilişkinin analizi: Beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Rao, A. ve Kelleher, D. (2000). Leadership for social transformation: some ideas and questions on institutions and feminist leadership. *Gender and Development*, 8 (3), 9-74.
- Sabuncuoğlu, Z. (2001). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sağır, A. (2010). *Yöneticilerin liderlik yaklaşımları ile değişime açıklıkları arasındaki ilişki: Eğitim sektöründe bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Kara Harp Okulu Savunma Enstitüsü, Ankara.
- Sarihan, N. (2022). *Liderlik tarzları ile örgütsel tükenmişlik ilişkisinde kuşakların etkileri üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Okan Üniversitesi, İstanbul.
- Sevinç, F., Baş, D. ve Kesen, M. (2022). Yöneticilerin paternalist liderlik davranışları ve birey-örgüt uyumu üzerine bir araştırma. *Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(1), 27-59.

- Sheer, V. C. (2010). Transformational and paternalistic leaderships in chinese organizations: construct, predictive, and ecological validities compared in a hong kong sample. *Intercultural Communication Studies*, XIX: 1,121-140.
- Sinha, J. B. P. (2008). *Culture and Organizational Behaviour*. New Delhi: Sage.
- Spillane, J. (2005). Distributed leadership. *The Educational Forum*, 69(2), 143-150.
- Stogdill, R. M. ve Schriesheim, C. A. (1975). Differences of factor structure across three versions of the ohio state leadership scales. *Personnel Psychology*, 28(2), 189-206.
- Şahal, E. (2005). *Akademik örgütlerde örgüt kültürü ve iş tatmini arasındaki ilişki: Akdeniz Üniversitesi'nde doktora yapan araştırma görevlilerinin örgüt kültürüne ve iş tatminine yönelik algı ve kanaatleri*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Şahin, K. (2019). *Kuşaklararası liderlik ve değişen liderlik olgusu*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Şencan, N. M., İbicioğlu, P., ve Karabekir, Y. (2015). Kadın yöneticilerin liderlik özelliklerinin incelenmesi: Türkiye'deki kadın rektörler üzerine bir içerik analizi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(1), 241-259.
- Şenel, Ö. (2006). *Personel güçlendirmenin örgüt kültürüne etkisi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Şimşek, A. (2014). Örgüt kültürü: kuramsal bir bakış. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 27-35.
- Tan, J. X. (2015). The effects of benevolent leadership in ameliorating turnover problem in hotel industry. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 4(4), 322-336.
- Tağraf, H. ve Çalman, İ. (2009). Ohio Üniversitesi liderlik modeline göre oluşan liderlik biçimlerinin işletmelerin ihracat performansı üzerine etkisi ve Gaziantep ilinde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(2), 135-154.
- Tekin, E. (2019). Paternalist liderliğin iş tatmini ve çalışan performansına etkisi üzerine bir araştırması. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 54(1), 178-204.
- Tekin Ö. A. ve Gençer, Z. (2016). Otel işletmelerindeki işlere ve pozisyonlara yönelik cinsiyet algısı. *DEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(3), 495-521
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 1-16.

- Tezcan, G. (2017). *Gençlik ve Spor Bakanlığı taşra teşkilatında çalışan personelin paternalist liderlik anlayışı ve örgütsel adalet düzeylerinin incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Tiryaki, A. (2008). *İşletmelerde modern liderlik yaklaşımları ve çalışan motivasyonu ilişkisine yönelik bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Tonbul, İ. (2024). *Küresel şirketlerde etik ve kültür*. Ankara: Eğitim Yayınevi.
- Toptaş, A. (2019). *Otel işletmelerinde paternalist liderlik ve lider üye etkileşimi ilişkisi: Örtük liderlik ve güç mesafesinin etkisi*. Yayınlanmamış Doktora tezi, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- Torun, G. S. (2012). *Örgüt kültürünün çalışan bağlılığı üzerindeki etkisi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma*, 1. Basım, Ankara.
- Töker, A. (2018). *Hemşirelerin örgüt kültürüne uyumu ve örgüt kültürünün örgütsel bağlılıklarına etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi, Ankara.
- Tuan, L. T. (2018). Driving employees to serve customers beyond their roles in the Vietnamese hospitality industry: The roles of paternalistic leadership and discretionary HR practices. *Tourism Management*, 69, 132-144.
- Tuna, H. (2021). *Dağıtımçı liderlik*. E. Erkılıç, & F. Kaya (Der), Turizm İşletmelerinde Liderlik içinde (ss. 23-34). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Türker, N. ve Karadağ, D. (2020). Kültürel farklılıklar: Hofstede'nin kültürel boyutları üzerine Trabzon ve Şanlıurfa illerinde bir uygulama. *Journal of Economy Culture and Society*, 61, 271-295.
- Türkmen, Ö. (2022). *Örgüt kültürünün örgütsel bağlılıkla ilişkisi: İESU DOUAM öğrencileri üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Esenyurt Üniversitesi, İstanbul.
- Uğuz, S. S. (1999). *Örgüt kültürünün yönetim ve organizasyon yapısına etkileri ve örgüt kültürü ile ilgili bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Ulu, D. (2022). *Yöneticilerin liderlik yaklaşımlarının çalışanların örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisinin bir üniversite çalışanları üzerinde araştırılması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Esenyurt Üniversitesi, İstanbul.
- Umat, Ü. G. (2021). *Uluslararası işletmelerde örgüt kültürü ve inovasyon ilişkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Muğla Sıtkı Kocaman Üniversitesi, Muğla.

- Uzman, R. (2022). *Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeylerine etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul.
- Üzek Türk, M. (2023). *Çalışan sessizliğinin iş performansına etkisinde yönetici desteğinin aracılık rolü*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ufuk Üniversitesi, İstanbul.
- Van Scotter, J. R. (2000). Relationships of task performance and contextual performance with turnover, job satisfaction, and affective commitment. *Human Resource Management Review*, 11(1), 79-95.
- Vural, S. (2024). Dijitalleşmenin iş performansı üzerindeki belirleyiciliği: hava taşımacılığı sektörü örneği. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 22(Özel Sayı: Endüstri 4.0 ve Dijitalleşmenin Sosyal Bilimlerde Yansımaları), 1367-1391.
- Wallach, E. J. (1983). Individuals and organizations: The cultural match. *Training and Development Journal*, 37(2), 28-36.
- Wilson, F. M. (1995). *Organizational Behaviour & Gender*, England: McGrawHill Book Company.
- Yahyagil, Y. M. (2004). Denison örgüt kültürü ölçme aracının geçerlilik ve güvenirlik çalışması: Ampirik bir uygulama. *İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 47, 53-76.
- Yaratılmış, Z. Ş. (2023). *Örgütsel özdeşleşmenin oluşumunda farklılıkların yönetimi ve örgüt kültürünün rolünün araştırılması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul.
- Yaşar, Ç. (2023). *Dönüşümcü liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerine etkisinde yenilikçi örgüt kültürünün aracı etkisi: lojistik sektöründe bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Hitit Üniversitesi, Çorum.
- Yazıcıoğlu, İ. ve Topaloğlu, I. (2009). Örgütsel adalet ve bağlılık ilişkisi: konaklama işletmelerinde bir uygulama, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 3-16.
- Yelboğa, A. (2006). Kişilik özellikleri ve iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *“İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8(2), 196-211.
- Yeşiltaş, M. D. (2020). *Paternalist liderlik*. H. T. Uysal , C. Aksoy, & F. Yılmaz (Der), *Liderlik Tarzları: Çağdaş Yönetim Yaklaşımıyla İnsan Sanatında Ustalaşma içinde* (ss. 461-474). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

- Yıldırım, B. N. (2012). *Liderlik özellikleri ve liderlik tarzlarının duygusal zeka perspektifinden incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Yıldırım, O. (2022). *Farklı liderlik tarzları ve lidere duyulan güvenin örgütlerde meydana gelen iş kazaları üzerindeki etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Yıldız, B. ve Çakı, N. (2018). Algılanan örgütsel desteğin bağlamsal performans üzerindeki etkisinde bireysel şükranın aracı rolü. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 32, 69-86.
- Yıldız, O. (2020). *Liderlik tarzlarının ve örgüt kültürünün personelin psikolojik dayanıklılığı üzerine etkisi: Kamuda bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Ankara.
- Yılmaz, F. (2020). *Liderlikle ilgili temel teoriler*. H. T. Uysal, C. Aksoy, & F. Yılmaz (Der), *Liderlik Tarzları: Çağdaş Yönetim Yaklaşımıyla İnsan Sanatında Ustalaşma içinde* (ss. 17-40). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Yılmaz, G. (2020). Kadın yöneticilerin sürdürülebilir kalkınmadaki rolü: İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmeleri örneği. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 4(3), 2586-2605.
- Yılmaz, P. (2010). *Örgüt kültürü ve finans sektöründe bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- Yoder, J.D. (2001). Making leadership work more effectively for women. *Journal of Social Issues*, 57(4): 815-828.
- Yumaç, İ. (2024). *Örgütsel adalet algısının bağlamsal performans üzerindeki etkisinde psikolojik güvenliğin aracılık rolü*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Yusibli, S. (2023). *Turizm işletmelerinde çalışanlarda örgütsel iletişimin iş performansı ve iş doyumunu üzerindeki etkisinin incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.

ETİK KURUL KARARI



T.C.
GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU



Sayı : E-95674917-108.99-239724
Konu : Etik Kurul Onay

Sayın Dr. Öğr. Üyesi Emine ŞİMŞEK EVREN

"KAT HİZMETLERİNDE PATERNALİST LİDERLİK, ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, BAĞLAMSAK PERFORMANS İLİSKİSİ: DOĞU KARADENİZ'DEKİ BEŞ YILDIZLI OTELLER ÖRNEĞİ" konulu etik kurul başvurunuz, Gümüşhane Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulunun 21/02/2024 tarih ve 2024/2 sayılı toplantısında görüşülmüş olup; projenin yürürlükteki mevzuata uygun olduğuna oy birliği ile karar verilmiştir.
Bilgilerinize rica ederim.

Prof. Dr. Günay ÇAKIR
Kurul Başkanı

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu : 0T08-V0DZ-03BP

Belge Doğrulama Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/gumushane-universitesi-ehys>

Adres:
Telefon No : Fax No :
e-Posta : [http://www.gumushane.edu.tr/](mailto:Internet.Adresi : http://www.gumushane.edu.tr/)
E-posta Adresi : gumushaneuniversitesi@hs01.kap.tr

Bilgi İçin :Öğr. GÖKAY
Mansur
Dahili No:



ÖZGEÇMİŞ

1995’de Cudibey İlköğretim Okulu’ndan, 1998’de Cumhuriyet Ortaokulu ve 2001 yılında Trabzon Lisesi’nden mezun oldum. 2004 yılında Erciyes Üniversitesi Nevşehir Meslek Yüksekokulu’nda Turizm ve Otel İşletmeciliği Bölümünde eğitime başladım ve 2006 yılında mezun oldum. Aynı yıl Anadolu Üniversitesi İşletme Bölümüne kaydoldum ve 2011 yılında mezun oldum. 2007-2021 yılları arasında Saylamlar Otel’de Kat Hizmetleri Müdürü olarak görev yaptım. 2022 yılından beri Ramada By Wyndham Rize Fındıklı Otel’de Kat Hizmetleri Müdürlüğü görevime devam etmekteyim.

