

GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

**PATERNALİST LİDERLİK VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL
SONUÇLARI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Kasım Kağan ÖZLÖK

**OCAK - 2019
GÜMÜŞHANE**



GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI ADI

**PATERNALİST LİDERLİK VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL
SONUÇLARI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Kasım Kağan ÖZLÖK

Tez Danışmanı: Doç.Dr. Mehmet Ferhat ÖZBEK

**OCAK - 2019
GÜMÜŞHANE**

KABUL VE ONAY

Doç.Dr. Mehmet Ferhat ÖZBEK danışmanlığında, Kasım Kağan ÖZLOK tarafından hazırlanan “Paternalist Liderlik ve Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Sonuçları” isimli bu çalışma/01/2019 tarihinde yapılan savunma sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.




[İmza]

Doç.Dr. Salih DURSUN (Başkan)



[İmza]

Doç.Dr. Mehmet Ferhat ÖZBEK (Danışman)



[İmza]

Dr. Öğretim Üyesi Ahmet GÖKÇE (Üye)

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

... / ... /

[imza]

Prof. Dr. Ekrem CENGİZ

Enstitü Müdürü

BİLDİRİM

Yüksek Lisans tezi olarak hazırlamış olduğum “Paternalist Liderlik ve Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Sonuçları” isimli bu çalışmanın, tamamen kendi çalışmam olduğunu, her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve alıntı yaptığım tüm çalışmaların kaynakçada yer aldığını taahhüt eder, tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

Lisansüstü Eğitim-Öğretim yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

<input checked="" type="checkbox"/>	Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.
<input type="checkbox"/>	Tezim sadece Gümüşhane Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
<input type="checkbox"/>	Tezimin yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

.... / /

Kasım Kağan ÖZLÖK

ÖNSÖZ

Çalışma örgütleri hem kamu sektöründe hem de özel sektörde belirli kişiler tarafından yönetilmektedir. Yönetenlerin kimlikleri, görevleri, sorumlulukları değişse de örgütlerin yönetilmek zorunda olduğu bir gerçektir. Fakat örgütlerin nasıl yönetileceği ya da nasıl bir liderlik tarzına sahip olarak örgütleri yönetmek çalışmanın konusunu oluşturmaktadır.

Bu çalışma ile paternalist liderlik ve dönüşümcü liderliğin örgütsel sonuçlar üzerine etkisi araştırılmıştır. Bu iki liderlik tarzının, çalışanlar üzerindeki farklı etkilerini ortaya çıkarmak ve bu liderlik tarzlarının örgütsel açıdan nasıl sonuçlar doğuracağını araştırmada yer alan değişkenler çerçevesinde tespit etmek bu çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır. Bu bağlamda liderlik tarzlarının çalışanların içsel motivasyonu ile örgütsel vatandaşlığı üzerine ilişkileri ve bu ilişkilerde liderle özdeşleşme ile etkileşimsel adaletin moderatör etkileri ve içsel motivasyonun aracı etkisi araştırılmıştır.

Öncelikle bu tez çalışmasının oluşturulması ve yürütülmesi aşamalarında, engin bilgi ve deneyimlerini esirgemeyerek güzel bir çalışma ortaya çıkarmamda emeği geçen danışman hocam Doç. Dr. Sayın Mehmet Ferhat ÖZBEK'e teşekkür ederim.

Çalışmamda verilerin toplanması ve anketlerin gerçekleştirilmesi için izin veren Erzincan Valiliğine ve anketleri doldurarak katkıda bulunan katılımcılara çok teşekkür ederim.

Ayrıca bugüne gelmem de büyük emeği olan anneme, babama, aileme ve sabrıyla bu çalışmamda desteklerini esirgemeyen eşime teşekkür ediyorum.

Gümüşhane-2019

Kasım Kağan ÖZLÖK

Erzincan İl Göç İdaresi Müdür V.

ÖZET

[ÖZLOK, Kasım Kağan]. Paternalist Liderlik ve Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Sonuçları, Yüksek Lisans Tezi,2019, (85 + XIII).

Bu çalışma ile lider üye etkileşim teorisi kullanılarak, günümüzde popüler olduğu düşünülen iki liderlik türü olan paternalist liderlik ve dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı ve içsel motivasyon üzerine etkisi araştırılmıştır. Bu iki liderlik özelliği bir arada düşünüldüğünde Türk toplumu için paternalist liderliğin örgütsel vatandaşlık üzerine etkisinin dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık üzerine olan etkisinden daha fazla olacağı iddia edilmektedir. Ayrıca, bu çalışmada paternalist liderlik ile örgütsel vatandaşlık ilişkisinde içsel motivasyonun aracılık etkisi araştırılacaktır. İlave olarak iki liderlik türünün örgütsel vatandaşlık ile ilişkisinde etkileşimsel adalet ve liderle özdeşleşmenin moderatör etkisi araştırılacaktır.

Araştırmada verilerin elde edilebilmesi için anket uygulanmıştır. Anket kamu ve özel sektör çalışanlarına uygulanmış ve 292 kişi ile yüz yüze görüşme gerçekleştirilmiştir. Anketin sonucunda elde edilen veriler SPSS 21, PROCESS eklentisi ve AMOS 20 programlarında istatistiksel olarak incelenmiştir. Bu verilerin güvenilirlik analizleri yapılmış, geçerliliklerini test etmek içinde açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri uygulanmıştır. Yukarıda anılan değişkenlerin birbirleri arasında olan ilişkilerini ölçmek için korelasyon analizi yapılmış, çalışmada yer alan hipotezlerin test edilmesi için regresyon analizi uygulanmıştır.

Araştırma ile elde edilen sonuçlara göre, paternalist liderlik ve içsel motivasyon ilişkisi dönüşümcü liderlik ile içsel motivasyon ilişkisinden daha kuvvetli olduğu görülmüştür. Ayrıca paternalist liderlik ve örgütsel vatandaşlık ilişkisinin, dönüşümcü liderlik ile örgütsel vatandaşlık ilişkisinden daha kuvvetli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Paternalist liderliğin örgütsel vatandaşlık üzerine anlamlı bir etkisinin olduğu ve paternalist liderlik ile örgütsel vatandaşlık arasında içsel motivasyonun aracı değişken olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Paternalist liderlik ile örgütsel vatandaşlık ilişkisinde liderle özdeşleşme değişkeninin moderatör rolü olmadığı görülmüştür. Dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık üzerine etkisi olduğu fakat bu etkinin anlamlı olmadığı

bulgusuna ulaşılmıştır. Ayrıca, dönüşümcü liderlik ile örgütsel vatandaşlık ilişkisinde liderle özdeşleşmenin moderatör rolünün olduğu veriler ile desteklenmiştir. Bunun yanında paternalist liderlik ve örgütsel vatandaşlık ilişkisinde de etkileşimsel adalet değişkeninin moderatör rolünün olmadığı tespit edilmiştir. Benzer şekilde, dönüşümcü liderlik ile örgütsel vatandaşlık ilişkisinde etkileşimsel adaletin moderatör rolü olmadığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Paternalist Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, İçsel Motivasyon, Liderle Özdeşleşme, Etkileşimsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.



ABSTRACT

[ÖZLOK, Kasım Kağan]. Organizational Outcomes of Paternalistic Leadership and Transformational Leadership, Master's Thesis, 2019, (85 + XIII).

In this research, I investigated the effects of paternalist leadership and transformational leadership on important organizational outcomes (intrinsic motivation and organizational citizenship behaviors). When these two leadership characteristics are considered together, I assumed that the impact of paternalist leadership on intrinsic motivation and organizational citizenship behaviors will be stronger than the impact of transformational leadership on intrinsic motivation and organizational citizenship behaviors in Turkish sample.

Further, I investigated the mediation role of intrinsic motivation in the relationship between paternalistic leadership and organizational citizenship behaviors. I also investigated the moderating roles of identification with leader & interactional justice in the relationship between paternalist & transformational leadership and organizational citizenship behaviors.

To test these hypotheses, I collected 292 data from public and private sector employees. The results of the survey data were statistically analyzed in SPSS 21, PROCESS and AMOS 20 programs. The reliability analyzes of the data were performed and descriptive and confirmatory factor analyzes were performed to test the validity of the data. Correlation analysis was performed to measure the relationship between the above mentioned variables, regression analysis was performed to test the hypotheses included in the study.

According to the results, the relationship between paternalist leadership and intrinsic motivation was found to be stronger than the relationship between transformational leadership and intrinsic motivation. In addition, I also found that the relationship between paternalist leadership and organizational citizenship was stronger than transformational leadership and organizational citizenship relationship. Further, I found that paternalist leadership had a significant effect on organizational citizenship and intrinsic motivation was the mediating this relationship.

I couldn't find the moderating role of identification with the leader in the relationship between paternalist leadership and organizational citizenship. But, I found the moderating role of identification with the leader in the relationship between transformational leadership and organizational citizenship. Unexpectedly, I couldn't find the moderating role of the interactional justice in the relationship between paternalist leadership and organizational citizenship. I also couldn't find the moderating role of the interactional justice in the relationship between transformational leadership and organizational citizenship.

Keywords: Paternalist Leadership, Transformational Leadership, Intrinsic Motivation, Identification with Leader, Interactional Justice, Organizational Citizenship Behavior.

İÇİNDEKİLER

DIŞ KAPAK	
İÇ KAPAK	
KABUL VE ONAY.....	II
BİLDİRİM.....	III
ÖNSÖZ.....	IV
ÖZET.....	V
ABSTRACT.....	VII
İÇİNDEKİLER.....	IX
TABLolar LİSTESİ.....	XII
ŞEKİLLER TABLOSU.....	XIII
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	5
1.1. Liderlik.....	5
1.2. Paternalist Liderlik	6
1.3. Dönüşümcü Liderlik.....	8
1.4. İçsel Motivasyon.....	10
1.5. Liderle Özdeşleşme.....	11
1.6. Etkileşimsel Adalet.....	12
1.7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.....	14

İKİNCİ BÖLÜM

2. TEORİ ve HİPOTEZLER.....	16
2.1. Lider Üye Etkileşimi Teorisi.....	16
2.1.1. Lider Üye Etkileşimi Teorisi ve Paternalist ve Dönüşümcü Liderliğin Etkileri (Teori ve Hipotezlerin İlişkisi).....	17

2.2. Paternalist Liderlik ve Dönüşümcü Liderliğin İçsel Motivasyon İle İlişkisi.....	18
2.3. Paternalist Liderlik ve Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık İle İlişkisi.....	20
2.4. Paternalist Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlişkisinde İçsel Motivasyonun Rolü.....	22
2.5. Paternalist Liderlik ve Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık İlişkisinde Liderle Özdeşleşmenin Moderatör Rolü.....	23
2.6. Paternalist Liderlik ve Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık İlişkisinde Etkileşimsel Adaletin Moderatör Rolü.....	25

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. YÖNTEM.....	27
3.1. Problem Durumu.....	27
3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	27
3.3. Beklenen Faydalar.....	28
3.4. Araştırmanın Kısıtları.....	28
3.5. İleride Yapılacak Çalışmalara Öneriler.....	28
3.6. Araştırmanın Modeli.....	29
3.7. Araştırmanın Kapsamı.....	29
3.8. Veri Toplama Araçları ve Yöntem.....	29
3.9. Araştırmanın Hipotezleri.....	32

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. VERİLERİN ANALİZİ VE YORUMU.....	34
4.1. Kontrol Değişkenleri.....	34
4.2. Analiz ve Bulgular.....	34
4.2.1. Faktör Analiz Sonuçları.....	35
4.2.1.1. Paternalist Liderlik Ölçeğinin Açıklayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	36

4.2.1.2. Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin Açıklayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	38
4.2.1.3. İçsel Motivasyon Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	40
4.2.1.4. Liderle Özdeşleşme Ölçeğinin Açıklayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	42
4.2.1.5. Etkileşimsel Adalet Ölçeğinin Açıklayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	43
4.2.1.6. Örgütsel Vatandaşlık Ölçeğinin Açıklayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	45
4.2.2. Korelasyon Analizi.....	48
4.2.3 Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları.....	50
4.2.3.1 Paternalist Liderliğin ve Dönüşümcü Liderliğin İçsel Motivasyon Üzerine Etkilerinin Regresyon Analizi Sonuçları.....	50
4.2.3.2 Paternalist Liderliğin ve Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Üzerine Etkilerinin Regresyon Analizi Sonuçları.....	52
4.2.3.3.Paternalist Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Üzerine Etkilerinin Regresyon Analizi Sonuçları (Aracı Etki).....	54
4.2.3.4.Paternalist Liderlik ve Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerinin Regresyon Analizi Sonuçları (Liderle Özdeşleşmenin Moderatör Etkisi).....	55
4.2.3.5.Paternalist Liderlik ve Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Üzerine Etkilerinin Regresyon Analizi Sonuçları (Etkileşimsel Adaletin Moderatör Etkisi).....	58
4.3. Tartışma.....	61
4.3.1. Araştırmanın Sağlamış Olduğu Teorik Katkıları.....	61
4.3.2. Araştırmanın Sonuçlarının Uygulamacılar Açısından Önemi.....	63
SONUÇ.....	65
KAYNAKÇA.....	67
ÖZGEÇMİŞ.....	79
EK : Anket Formu.....	81

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 3.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	30
Tablo 4.1. Paternalist Liderlik Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	36
Tablo 4.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum Endeksi Sonuçları.....	37
Tablo 4.3. Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	38
Tablo 4.4. Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum Endeksi Sonuçları.....	39
Tablo 4.5. İçsel Motivasyon Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	40
Tablo 4.6. Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum Endeksi Sonuçları.....	41
Tablo 4.7. Liderle Özdeşleşme Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	42
Tablo 4.8. Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum Endeksi Sonuçları.....	43
Tablo 4.9. Etkileşimsel Adalet Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	44
Tablo 4.10. Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum Endeksi Sonuçları.....	45
Tablo 4.11. Örgütsel Vatandaşlık Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	46
Tablo 4.12. Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum Endeksi Sonuçları.....	47
Tablo 4.13. Değişkenlerin Korelasyon, Güvenilirlik, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	49
Tablo 4.14. Paternalist ve Dönüşümcü Liderliğin İçsel Motivasyon Üzerine Etkileri Regresyon Analiz Sonuçları.....	51
Tablo 4.15. Paternalist ve Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Üzerine Etkileri Regresyon Analiz Sonuçları.....	53
Tablo 4.16. Aracılık Etkisini Gösterir Regresyon Analiz Sonuçları.....	54
Tablo 4.17. Aracılık Etkisini Gösterir Regresyon Analiz Sonuçları.....	54
Tablo 4.18. Paternalist ve Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Üzerine Etkileri Regresyon Analiz Sonuçları.....	57
Tablo 4.19. Dönüşümcü Liderlik İle Liderle Özdeşleşme Etkileşiminin Örgütsel Vatandaşlık Üzerine Etkisi.....	58
Tablo 4.20. Paternalist ve Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Üzerine Etkileri Regresyon Analiz Sonuçları.....	60

ŞEKİLLER TABLOSU

Şekil 2.1. Hipotez 1.....	20
Şekil 2.2. Hipotez 2.....	21
Şekil 2.3. Hipotez 3.....	22
Şekil 2.4. Hipotez 4.....	23
Şekil 2.5. Hipotez 5.....	24
Şekil 2.6. Hipotez 6.....	25
Şekil 2.7. Hipotez 7.....	26
Şekil 4.1. Standardize Edilmiş Sonuçlar İle Doğrulayıcı Faktör Analiz.....	37
Şekil 4.2. Standardize Edilmiş Sonuçlar İle Doğrulayıcı Faktör Analiz.....	39
Şekil 4.3. Standardize Edilmiş Sonuçlar İle Doğrulayıcı Faktör Analiz.....	41
Şekil 4.4. Standardize Edilmiş Sonuçlar İle Doğrulayıcı Faktör Analiz.....	43
Şekil 4.5. Standardize Edilmiş Sonuçlar İle Doğrulayıcı Faktör Analiz.....	45
Şekil 4.6. Standardize Edilmiş Sonuçlar İle Doğrulayıcı Faktör Analiz.....	47

GİRİŞ

Liderlik, belirli koşullar da kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek için, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve bu faaliyetleri yönlendirmesi sürecidir (Şahin ve diğerleri, 2015: 77). Liderliğinde kendi içerisinde birçok farklı türü vardır. Bu farklı liderlik türlerinin çeşitli iş ortamlarında farklı sonuçlar doğuracağı, bu liderlik davranışlarının çalışan kişiler üzerinde farklı etkilere neden olacağı düşünülmektedir. Günümüzde en çok araştırılan liderlik türlerinden olan paternalist ve dönüşümcü liderlik tarzlarının, çalışanlar üzerindeki farklı etkilerini ortaya çıkarmak ve bu liderlik tarzlarının örgütsel açıdan nasıl sonuçlar doğuracağını araştırmada yer alan değişkenler çerçevesinde tespit etmek bu çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır.

Türkiye gelişmiş ülkeleri yakalama çabası içerisinde olduğu için gelişim ve dönüşümü temsil ettiği düşünülen dönüşümcü liderlik değişkeni bu çalışmada tercih edilmiştir. Bunun yanında kendi kültürel değerlerini korumak da, Türkiye için bir o kadar önem taşımaktadır. Bu sebeple, Türkiye'nin temsil ettiği değerleri yansıttığı düşünülen daha çok Asya toplumlarına özgü paternalistik liderlik bu çalışmada tercih edilen diğer değişken olarak seçilmiştir. Bu iki önemli değişkeninden acaba hangisi daha etkili sonuçlar elde etme özelliğine sahiptir? Bu soru bu çalışmanın temel çıkış noktasını oluşturmuştur.

Literatürde paternalist liderliğin sonuçları ile ilgili olarak özellikle doğu kültürünü temsil eden toplumlarda çok sayıda çalışma yapılmıştır. Örneğin, Cheng vd. (2004) Çin'de yaptıkları araştırmalarında paternalist liderlik ile özdeşleşme, itaat ve minnettarlık arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir pozitif ilişki bulmuştur. Çin' de bulunan firmalarda yapılan araştırmada paternalist liderliğin alt dalları olan otoriter liderlik, yardımsever liderlik ve ahlaki liderliğin etkileşimsel adalet ile anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu tespit edilmiştir(Wu vd., 2012: 108). Çin ve Tayvan'lı katılımcılar üzerinde yapılan araştırmada paternalist liderliğin örgütle özdeşleşmenin üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu bulunmuştur. (Cheng ve Wang, 2007) Türkiye'de yapılan bir araştırmada paternalist liderliğin örgütsel vatandaşlık ile anlamlı bir ilişkisi olduğu bulunmuştur (Şendoğdu, Erdirençelebi, 2014: 266). Banka sektöründe çalışanlar üzerinde gerçekleştirilen bir

çalışmada, paternalist liderliğin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve motivasyon üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Anwar, 2013: 109).

Literatürde dönüşümcü liderliğin sonuçları ile ilgili olarak çok sayıda çalışma yapılmıştır. Wang vd. (2005: 428) tarafından yapılan çalışmada dönüşümcü liderlik ile örgütsel vatandaşlık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu bulunmuştur. Wang vd. (2011) tarafından yapılan çalışma ile dönüşümcü liderlik ile çalışanların performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Asgari vd., (2008) yaptıkları çalışmada dönüşümcü liderlik ile örgütsel adalet arasında pozitif bir ilişkinin varlığı ortaya konulmuştur. Ayrıca, Avolio vd. (2014) dönüşümcü liderlik ile çalışanların örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirme aracılık etkisini bulmuştur.

Araştırma konusu literatür üzerinde incelendiğinde, lider üye etkileşim teorisi kullanılarak, hem paternalist liderlik hem de dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık ve içsel motivasyon üzerindeki etkilerini aynı çalışmada araştıran herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu özelliği ile çalışmanın ilgili literatüre katkı sağlama olasılığı bulunmaktadır. Ayrıca, ilgili değişkenler arasında içsel motivasyonun aracılık rolünü ve liderle özdeşleşme ve etkileşimsel adaletin moderatör etkilerini ortaya koyarak, bu iki değişken arasındaki ilişkiler daha dikkatli bir şekilde görülmek istenmiştir.

Türkiye’de paternalist liderlik ve dönüşümcü liderlik özelliklerinin bir arada aynı model içerisinde test edildiğinde, her iki liderlik biçiminin de aynı etkiyi yaratmayabileceği, bu çalışmanın temel fikrini oluşturmaktadır. Daha açık bir ifade ile her ne kadar dönüşümcü liderliğin olumlu etkilerini araştıran çok sayıda araştırma olsa da Türkiye bağlamında çalışanların motivasyonunu ve örgütsel vatandaşlık davranışını esas etkileyici unsur dönüşümcü lider değil, paternalist lider olduğu iddiası bu çalışmanın temelini oluşturmaktadır.

Dolayısıyla bu çalışma, daha önceden ortaya atılmamış ilişkileri içermesi, var olan ilişkilerde moderatör ve aracı değişkenleri ortaya koyması açısından teorik katkı yapma amacındadır. Ayrıca elde edilen sonuçları, yöneticileri doğrudan ilgilendirmesi yönü ile de örgütler ve uygulamacılar için önem taşımaktadır.

Örnekleme açısından çalışmanın özgün yanı ise, araştırmanın hem kamu hem de özel sektör çalışanları üzerinde yapılmış olmasıdır. İnsanlar ya kamu sektöründe ya da özel sektörde istihdam edilirler. Bu araştırma ile her iki sektör çalışanlarından veri toplanmış, tek bir sektörün yansıtacağı sonuçlardan ziyade daha geniş bir çıktı alınması amaçlanmıştır. Literatürdeki diğer çalışmalar tek sektör üzerinde gerçekleştirildiği için

geniş bir alana fikir sunamaması ve bu eksikliğin giderilmesi araştırmanın yapılması nedenleri arasındadır.

Etki yaratacak liderlik gösterilmediğinde, ister kamu ister özel sektör olsun, çalışanların moral ve motivasyonları düşebilmekte, çalışanlar işlerine karşı daha az fedakarlık göstermektedir. Böyle bir ortamda verilen hizmetin kalitesi düşmekte, hizmet alan bireyler ve örgüt içerisinde çalışan diğer kişiler olumsuz yönde etkilenmektedir. Bu hem örgütü yönetenler hem çalışanlar hem de hizmet alanlar açısından istenmeyen bir durumdur. Dolayısıyla bu çalışma, hangi liderlik tarzlarının daha etkili sonuçlar doğurabileceği hakkında fikir ve kanıt sunmaktadır. Lider, seçilen veya uygulanan liderlik tarzının ne gibi sonuçlara etki edeceğine vakıf olursa ona göre bir liderlik anlayışı belirleyecektir. Bu çalışma ile liderlerin bu konuda farkındalığının artırılması planlanmıştır.

Özetle, paternalist liderlik babacan liderliği ifade etmektedir. Daha geniş bir açıklama ile çalışanlarını bir baba tavrıyla koruyan ve gözetten, çalışanların ayrıca özel hayatlarında da yanlarında yer alan lider tipidir (Şendoğdu ve Erdirençelebi, 2014: 255). Burada paternalist liderliğin örgütsel olarak ne gibi etkilerinin olacağı araştırılmıştır. Özellikle paternalizmin doğu toplumlarındaki yaygın bir liderlik türü olduğu düşünöldüğünde, örgütsel açıdan etkisinin yüksek olabileceği öngörülmektedir. Çünkü Aycan ve Kanungo (2000) Türkiye’de yapmış oldukları çalışmada çalışanlar liderlerinin paternalist olmasını bekledikleri sonucuna ulaşmışlardır. Dönüşümcü liderlik ise çalışanların fikirlerini ve ufkunu genişleten ve onları iş konusunda daha istekli olmaları için motive eden liderlik türü olarak tanımlanmaktadır (Şahin, 2009: 101). Bu çalışmada bahse konu iki liderlik türünün içsel motivasyon, liderle özdeşleşme, etkileşimsel adalet ve örgütsel vatandaşlık üzerindeki ilişkileri incelenmiştir.

Çalışmada ilk olarak paternalist liderlik ve dönüşümcü liderliğin içsel motivasyon ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde nasıl bir etkiye sahip olacakları incelenmiştir. Bu iki liderlik tarzı birbirlerinden farklı yönetim anlayışını bünyesinde barındırmaktadır. Bunun ise çalışanların motivasyonuna ve kısaca daha fedakarca çalışmayı ifade edebilecek örgütsel vatandaşlık üzerine ne gibi etkileri olabileceği araştırılmıştır. Paternalist liderliğin örgütsel vatandaşlık ile ilişkisinde aracılık etkisinin varlığı test edilmiştir.

İkinci olarak moderatör değişkenler de çalışmaya dahil edilmiş ve iki liderlik türünün örgütsel vatandaşlık ile ilişkisinde liderle özdeşleşme ve etkileşimsel adaletin

moderatör rolü incelenmiştir. Liderle özdeşleşmenin, paternalist ve dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde moderatör etkisinin olabileceği düşünülmektedir. Çünkü lideriyle özdeşleşen çalışan o denli örgütsel vatandaşlık davranışında bulunabilir. Bunun yanında etkileşimsel adaletinde moderatör etkisinin olabileceği düşünülmektedir. Çünkü, çalışanların saygı ve şeffaflık beklentilerini karşılayan etkileşimsel adalet değişkeni çalışanlar üzerine olumlu sonuçlara neden olabilir. Babacan bir tavrın sergilendiği paternalist liderliğin, etkileşimsel adaletin olması halinde örgütsel vatandaşlık üzerine olumlu bir etki oluşturacağı düşünülmektedir. Çalışanların fikirlerini ve ufkunu genişleten ve onları çalışmaya istekli hale getiren liderlik türü olan dönüşümcü liderlik etkileşimsel adaletin gerçekleşmesi halinde çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde olumlu etki yaratabilir.

Bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde paternalist liderlik (bağımsız değişken), dönüşümcü liderlik (bağımsız değişken), içsel motivasyon (hem bağımlı hem aracı değişken), liderle özdeşleşme (moderatör değişken), etkileşimsel adalet (moderatör değişken) ve örgütsel vatandaşlık davranışı (bağımlı değişken) değişkenlerinin kavramsal çerçevesi yer almaktadır. İkinci bölümde değişkenlerin birbirleri arasında olan ilişkilere yer verilmiş ve çalışmanın hipotezleri yer almıştır. Çalışmanın üçüncü bölümünde araştırmanın yönteminden bahsedilerek, konunun önemi, araştırmanın amacı, araştırma modeli, veri toplama araçları ve yöntemleri vb. ele alınmıştır. Son bölümde ise yapılan analizler ve sonuçlarına yer verilmiş olup kurulan hipotezler analizler aracılığıyla test edilmiştir. Bunların ardından araştırmanın teorik ve uygulamacılar için katkıları ve öneminden bahsedilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Liderlik

Liderliğin herkesin üzerinde uzlaştığı tam bir tanımını yapmak zordur. Liderlik, insanın olduğu her ortamda ve örgütte, geçerliliği olan bir süreçtir. 1950’li yıllarla birlikte liderlik üzerinde yapılan araştırmalar artmış ve bu konuyla ilgili farklı tanımlar yapılmıştır (Şahin vd., 2016: 78). Bu tanımlardan bazılarını aşağıda değinilmiştir.

Lider, insan davranışlarını etkileyebilen, insanlara yol gösteren ve onları aydınlatan, geleceği gören, talimat veren, çalışanlarının istek ve arzularına zamanında yanıt veren kimsedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 74). Liderlik ise çalışanların amaçlarını ve hedeflerini belirleme ve bununla birlikte çalışanların gönüllü olarak fazlaca çalışmalarına neden olan bir etkileme sürecidir (Paglis ve Green, 2002: 216). Liderlik, organizasyonun başarısı için çalışanların motive edilmesi, yönetilmesi ve yönetimde saydamlığı, saygıyı ve güveni sağlamaktır (Uğur S. ve Uğur, 2014: 124). Başka bir tanımda liderlik, belirli koşullar içerisinde kişisel veya grupsal amaçları gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve bunu yönlendirmesi süreci olarak tanımlanmıştır (Şahin vd., 2016: 77). Rost ise liderliği, çalışanlar ile karşılıklı amaçların dönüşümünü isteyen liderin, takipçileri ile arasındaki etkileşim süreci olarak tanımlamıştır (Rost, 1991: 102).

Literatürde yapılan incelemelerde liderlik yaklaşımlarının yer aldığı görülmüştür. Bu yaklaşımların, özellikler (nitelik) yaklaşımı, davranışsal yaklaşımlar, durumsal liderlik yaklaşımları ve modern liderlik yaklaşımları olarak dört grupta incelendiği görülmüştür. Bu yaklaşımlara kısaca değinilirse, özellikler yaklaşımında, kişisel ve fiziksel özelliklerin ve bireysel yeteneklerin çalışanlardan farklı olması kişiyi lider yapmaktadır. Davranışsal yaklaşıma göre liderlik, çalışanların rollerinin birbirlerinin beklentilerini şekillendirmesine dayanır ve burada lider, çalışanları desteklemeli, kurumsal amaçları gözetmeli ve kişiler arası ilişkileri geliştirmeli ve insanları sosyalleştirmelidir. Bu yaklaşımda lideri etkin kılan şey liderin özelliğinden çok liderin davranışlarıdır. Burada liderin etkinliğini belirleyen faktörler, karşılıklı ilişkilerde güven

duygusu, dayanışma, çalışanların fikirlerine saygı, çalışanlar ile karşılıklı görev ve sorumlulukları icra etme, amaç ve hedefleri ortaya koymak gibi faktörlerdir. Duyumsallık yaklaşımında ise, her durumda etkili olabilecek bir liderliğin olmayacağı, farklı durumlarda farklı liderlik tarzlarının izlenmesinin olumlu sonuçlara neden olabileceği ileri sürülmektedir. Bu yaklaşıma göre lider, farklı ortam ve koşullara göre farklı tarzlar benimsemesi gerekmektedir. Son yaklaşım ise modern liderlik yaklaşımıdır. 1980'li yıllarda geleneksel yaklaşımların yanında modern yaklaşımlarda gündeme gelmeye başlamıştır. Modern liderlik yaklaşımı ile dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, karizmatik liderlik ve otokratik liderlik anlayışları literatüre girmiştir. Bu yaklaşımın temelini, geleceğe, yeniliklere, dönüşüme yönelik liderlik davranışları oluşturmaktadır (Yılmaz ve Ceylan, 2011: 282).

Liderlik ile ilgili literatürde bir çok çalışma yer almaktadır. Koene (2002), liderliğin örgüt iklimi ve finansal performansa etkisi, Lieberson ve O'Connor (1972), liderlik ve örgütsel performans, Bass ve Avolio (1993), dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık, Kennedy ve Anderson (2002), liderlik tarzı ve duyguların alt performansa etkisi, Bass (1985), liderlik ve performans arasındaki ilişki, gibi birçok çalışmanın da literatürde yer aldığı görülmektedir. Bu çalışmada liderlik türlerinden olan paternalist liderlik ve dönüşümcü liderliğin içsel motivasyon ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkileri incelenecektir.

1.2. Paternalist Liderlik (Bağımsız Değişken)

Paternalist liderlik, Asya ülkelerinde etkisini hissettiren bir liderlik tarzıdır. Doğru Asya ülkelerinde ise bu liderlik tarzının ortaya çıkışı, bu ülke kültürlerinin paylaştığı Konfüçyüs felsefesine dayanmıştır (Cheng vd., 2014: 2). Aycan ve Kanungo'nun (2000), yaptıkları araştırmada elde edilen sonuçlara dayanılarak, bireyci özelliklerin sergilendiği batı toplumlarının aksine paternalizmin kolektivist özelliklerin ön planda olduğu Asya, Güney Amerika ve Ortadoğu ülkelerinde yaygın olarak görülen bir liderlik biçimi olduğu anlaşılmaktadır (Köksal, 2011: 111). Paternalizm kavramsal olarak, şahsın karşısında olanı baba gibi koruması ve karşılığında itaat ve bağlılık beklediği bir süreç olarak ifade edilmiştir (Yeşiltaş, 2013: 52). Paternalizm, ikili ilişkilerin nasıl olması gerektiğini, astın ve üstün görev ve sorumlulukları çerçevesinde belirler. Tıpkı bir anne-baba ve evlat arasındaki ilişkiye benzer. Burada ebeveyn yani üst astını koruyup kollamalı ve ast ise üstüne sorgusuz sualsiz saygı göstermelidir (Köksal, 2011: 103).

Paternalist liderlik ise; liderin çalışanlar üzerinde bir ebeveyn gibi ilgi kurduğu, hiyerarşik olarak astlık ve üstlüğe önem verilen ve liderin çalışanlardan sadakat beklediği liderlik türüdür (Aycan, 2015). Bir başka tanımda, liderin çalışanlarını bir baba tavrıyla koruduğu ve gözettiği, çalışanlarının meslek hayatlarının yanında ayrıca onların özel hayatlarında da yer aldığı lider tipidir (Şendoğdu ve Erdirençelebi, 2014: 255). Westwood ve Chan (1992)'den alıntı yapılarak babacan benzeri bir liderlik tarzı olarak paternalist liderliğin, otoritenin ilgi ve saygıyla birleşimi olarak tanımlamıştır. (Pellegrini ve Scandura, 2006: 567). Paternalist liderlikte, üye liderine karşı sadıktır ve ona karşı sorgusuz itaat eder. Weber'e göre, geleneksel paternal otoritenin kökeni geleneksel ataerkillikten doğar (Pellegrini ve Scandura, 2006: 570). Paternalist liderler, çalışanlarının özel hayatlarında onlarla bireysel olarak ilgilenirler. Çalışanlarına birer ebeveyn gibi davranırlar. Örnek olarak doğu kültürlerinde liderler çalışanlarının ekonomik durumlarıyla ilgilenirler, yeri geldiğinde mali olarak yardım ettikleri durumlar az değildir (Chen vd., 2014: 5).

Farh & Cheng (2000), paternalist liderliği, yardımsever, otoriter ve moral (ahlaki) olmak üzere üç boyut üzerinde incelemiştir. Yardımseverlik boyutu, liderin çalışanlarının bireysel ve ailevi sorunlarıyla ilgilenmesini onlara yardımcı olmasını, çalışanlarına yardım etmesini davranışlarını içerir. Otoriter liderlik boyutunda, lider çalışanları üzerinde mutlak otoritesini ve gücünü gösterir. Moral liderlik boyutu liderin, takımmış olduğu kişisel erdemi, dürüstlüğu ve adaletin çalışanlar için rol model oluşturmasını ifade etmektedir (Kurt, 2013: 324).

Paternalist liderlik tarzı daha çok kolektivist toplum özelliklerini taşıyan Orta Doğu-Asya ülkelerinde görülür. Bu tarz toplumlarda kişiler üstleriyle olan ilişkilerine önem verir ve yer aldıkları örgüte sadakat gösterirler. İşte bu gibi güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda paternalist lider astlarına etki eder ve onları yönlendirme etkisine sahiptir. Paternalist kültürde lider bireyi korur, ona yardım ve rehberlik eder buna karşılık birey de liderine karşı saygı ve sadakate bağlıdır (Yeşiltaş, 2013: 53). 10 ülke de uygulanan kültürler arası bir çalışmada, Türkiye paternalistik değerler üzerinde yüksek değere sahiptir. Bunun nedeni, Türk aile yapısında üyelerin sorgusuz sualsiz olarak babalarının kararlarına uyma eğiliminde olmalarındandır (Pellegrini ve Scandura, 2008:267). Türk aile yapısında üyelerin takındığı bu tavır, üyelerin içinde bulunduğu örgüt yapısına ve iş hayatlarına da sirayet etmektedir. Ayrıca diğer araştırmalardan elde edilen bulgularda da, Türkiye'nin paternalizm puanı yüksek olan ülkeler arasında olduğu

ve çalışanlarda lider ve yöneticilerinin paternalist olmalarını istedikleri belirlenmiştir (Kurt, 2013: 323).

Türk toplumunun kültürel yapısı, kolektivist toplum özelliklerini yansıtmakta olup toplumun belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek, dişillğin ön planda olduğu ve güç aralığının yüksek olduğu bir yapısı mevcuttur (Hofstede 1980). Toplumun bu özelliği göz önüne alındığında Türk toplumunun temel kültürel değerlerinin paternalist liderlik tarzına uygun olması anlamlı bulanabilir (Çalışkan ve Özkoç, 2016: 242). Paternalizm, Türkiye gibi kolektivist toplumların değerleri ile uyum göstermektedir. Çünkü bu toplumlarda istenilen, liderin çalışanın özel yaşamına müdahil olmasıdır. Bu kolektivist kültürlerde istenilen bir durumdur (Pellegrini ve Scandura, 2006: 270). Türk toplumunun sahip olduğu kültürün paternalizmin özellikleriyle uyumlu olduğu söylenebilir. Türk liderler çalışanlarına karşı paternalist bir tavır göstermektedirler (Köksal, 2011: 114)

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı üzere paternalizm bir liderlik türü olmanın yanında bir kültüründe yansımalarını bünyesinde barındırmaktadır. Bu kültür, Türk toplumunda çoğunluğun ataerkil yapıya sahip olması ve toplum bireylerinin üstüne karşı saygı ve sadakat ile bağlı olması sebebiyle Türkiye’de varlığını sürdürmektedir.

1.3. Dönüşümcü Liderlik (Bağımsız Değişken)

Dönüşümcü liderlik son 20 yılda liderlik araştırmalarında önde gelen yeni teorilerden biri haline gelmiştir. Çalışanların gelişimi ve çalışanların performansı bu liderlik türünün hedeflenen sonuçlarıdır (Dvir vd., 2002: 735). Dönüşümcü liderlik ilk Dawston’ un (1973) “isyan liderliği” (Rebel Leadership) adlı çalışmasında belirtilmiştir (Şahin, 2009: 101). Daha sonra dönüştürücü liderlik kuramına 1978’de siyaset bilimci olan James McGregor Burns tarafından etkileşimsel liderlik kavramı eklenmiştir. Burns (1978) etkileşimsel ve dönüşümsel olmak üzere iki liderlik tipinden bahsetmiştir. Burns’e göre etkileşimsel liderlikte lider ve astı arasında ekonomik ve politik bir ilişki varken, dönüşümcü liderlikte astın ve üstün uzun süreli birbirine bağlanması, liderin de astlarının değerlerini ve inançlarını olumlu yönde değiştirerek belirli bir hedef doğrultusunda birlikte hareket etmeleri vardır. Bass (1985)’ e göre ise etkileşimsel liderliğin dönüşümcü liderliğin temelidir ve dönüşümcü liderlik, liderin astların değerleri inançları ile birlikte gereksinimlerini de değiştirdiği liderlik türüdür (Tetik, 2014: 269).

Etkileşimsel liderler hali hazırda bulunan kurallar, prosedürler ve normlar ile çalışmalarını sürdürürken, dönüşümcü liderler ilk olarak içinde buldukları kültürü anlar

ve akabinde örgüt kültürünü yeni bir vizyon ile değerleri, normları güncelleyerek örgüt kültürünü değiştirirler. Yenilenen bir organizasyon kültüründe, şu iddialara sahip dönüşümcü liderler ortaya çıkar: çalışanlar güvenilirdir ve hedefleri vardır, her çalışan kendince bir katkı sunar, zor ve karmaşık sorunlar kolayca çözüme kavuşturulur (Bass ve Avalorio, 1993: 112). Dönüşümcü liderler, kısa değil uzun vadeli hedeflere odaklanan ve önemli içsel ihtiyaçları barındıran amaçlar sunarlar (Judge ve Piccolo, 2004: 755).

Dönüşümcü liderlik, çalışanların ihtiyaçlarını güçlendiren ve grubun hedeflerini sıralayıp çalışanların ihtiyaçlarına cevap vererek onların liderlik yapmalarına ve gelişmelerine yardımcı olan liderliktir (Bass ve Riggio, 2006: 3). Dönüşümcü liderlik, çalışanları fikirlerini geliştirmesi ve onları iş konusunda daha istekli olmaları için motive eden liderlik türüdür (Şahin, 2009: 101). Dönüşümcü liderlik, çalışanlara vizyon ve misyon kazandıran ve çalışanlara hali hazırda yapabileceklerinden daha fazlasını yapacaklarına inandıran ve bunun için gerekli örgüt kültürünü oluşturan liderliktir (Bolat ve Seyman, 2003: 64). Dönüşümcü liderler, çevrelerini değiştirebilen liderlerdir. Bu liderler çevresel durumlara tepki göstermez, aynı zamanda yeni bir çevre yaratırlar (Eraslan, 2004: 3). Dönüşümcü lider, astların değişim ve dönüşüm ihtiyacını en yüksek seviyelere çıkaran ve onların duygusal ve diğer ihtiyaçlarını anlama kabiliyetine sahip liderdir (Akbolat ve diğerleri, 2013: 36). Yine aynı çalışmada dönüşümcü liderlerde; 1- vizyonun tanımlanması ve açıklanması, 2- uygun model olma 3- grup amaçlarının kabulünü teşvik etme, 4- yüksek performans beklentisi, 5- bireyselleştirilmiş destek sağlama ve 6- entelektüel uyarım gibi özelliklerin bulunması gerektiği anlatılmıştır.

Bass (1985), dönüşümsel ve etkileşimsel liderliğin ayrı kavramlar olduğunu iyi bir liderin ise bu iki kavramı da taşıdığını belirtmiştir. Ayrıca Bass, bu iki liderliğe sebep olan davranışları daha ayrıntılı bir şekilde ele almıştır. Dönüşümsel liderliğin dört boyutu karizma veya ideal etki, ilham verme, entelektüel teşvik ve bireysel ilgidir (Judge ve Piccolo, 2004: 755).

Karizma (İdeal Etki): Karizma, liderin altında yer alanlar üzerinde hayranlık, saygı ve aidiyet oluşturmaları ve kolektif hedeflerin önemini vurgulaması boyutudur.

Karizma, liderin önemli gördüğü değerleri ve inançları hakkında konuşması, örgütte herkesin amaç duygusuna sahip olmayı sağlaması, aldığı kararların insanlar açısından ahlaki olup olmadığını sorgulaması ve ortak bir hedefin önemini vurgulayan davranışları içerir.

Burada lidere yöneltilen etki ise, çalışanların örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün tutmalarını sağlaması, çalışanların liderleriyle çalışmaktan gurur duymalarına sebep olması ve kendinden emin güçlü biri olduğu havasını vermesi lidere yöneltilen etkiler arasındadır.

Entellektüel Teşvik: Bu boyutta, liderler çalışanlarını araştıran ve sorgulayan bireyler haline getirerek çalışanların, sorunlar karşısında geleneksel çözümlerdense yeni çözüm üretmelerini ve yeni yöntemleri kullanmaları için onları cesaretlendirmeyi kapsar. Lider çalışanları yapılan işler konusunda sorgulamaya sevk ederler.

İlham Verme: İlham verme ise liderlerin yüksek beklentilerini semboller ve çeşitli vasıtalar aracılığıyla çalışanlarına iletmesi ve bunu basit şekillerle ifade ettiği yaklaşımdır. Böylelikle dönüşümcü lider çalışanlarından yüksek performans elde eder.

Bu boyutta lider çalışanlarına hedeflerine ulaşmaları için yol gösterir ve çalışanlarına hedeflerine varacakları noktada olan inancından bolca bahseder. Dönüşümcü lider burada çalışanlarına yüksek beklenti aşılar. Böylelikle de çalışanlar liderine güvenir ve motive olurlar.

Bireysel İlgi: Bu boyut, liderin çalışanları ile ilgilenerek karşılıklı iletişim kurmasını ve onların kendilerini geliştirmelerine zaman harcamasını ve her bir çalışanına farklı beklentileri olan bireyler olarak davranabilmesi yeteneğini kapsar. Böylelikle de çalışanlarını yakından tanıma imkanı bularak onlarla duygusal bağ kurabilir. Bu şekilde de çalışanlarının ihtiyaçlarına cevap verebilir.

Bu boyutunun ana noktası her bir çalışanın farklı ihtiyaçlarının olduğu ve bu ihtiyaçların zamanla değişebileceği gerçeğidir. Ya da liderin etkisiyle bu ihtiyaçların değişebilmesidir. Bu şekilde olan değişim ise liderin çalışanını geliştirdiği anlamına gelir. İncelediğimiz bu dört boyut ile dönüşümcü lider çalışanlarının gereksinimlerini karşılayarak onlar için bir rol model olmakta ve çalışanları açısından bir vizyon oluşturmaktadır (Tetik, 2007: 271).

1.4. İçsel Motivasyon (Bağımlı Değişken ve Aracı Değişken)

Motivasyon (güdü) ilk olarak 1918 yılında Woodworth tarafından organizmanın enerji birikimi ile harekete geçirilmesi olarak tanımlanmıştır. Motivasyonun kelime kökeni ‘movere’ olup anlamı ise harekete geçirendir. Motivasyon, şahısların yada örgütlerin isteklerini harekete geçiren, onu yöneten, önem kazandıran bir itici güçtür (Uluköy ve diğerleri, 2014: 195). İçsel motivasyon ise, bireyin kendi birikimlerini ortaya

koyma deneyimidir (Brief ve Aldağ, 1977: 140). Başka bir tanımda bireyin davranışına etki eden dışsal bir kontrol olmadan, işin kendisi tarafından motive edilmesi olarak açıklanmaktadır. İçsel motivasyon kavramı, kişinin kendi içerisinde var olan ihtiyaçlarına olan tepkilerdir. Bunlar, merak, yetebilme isteği, gelişme ve başarıma isteği gibi içsel güdülere örnek gösterilebilir. (Ersarı ve Naktiyok, 2012: 83).

Çalışma hayatının başrol oyuncusu insan eğer iyi motive olursa verimli çalışabilir. Bir iş yeri ortamında insanların mutluluğu onların ne kadar motive edildiği ile paralellik gösterir (Bulut ve Çavuş, 2015: 594).

Öyleyse iyi bir çalışma ortamı için insanın motive edilmesinden bahsediyorsak o çalışanı bir şeyler yapmak için harekete geçirmemiz gerekmektedir. Burada insanın nasıl motive edileceği sorusu cevaplanırken hem örgüt açısından hem de şahsın kendisi açısından cevap verilmesi gerekmektedir. Çünkü bu iki motivasyon şekli birbirinden ayrı cevaplar sunmaktadır. Şöyleki konuya örgütsel motivasyon açısından baktığımızda, örgütün ve çalışanların ihtiyaçlarını temin edecek bir ortamın oluşturulması çalışanların motivasyonunu etkilerken, birey olarak ele aldığımızda, kişiler hedeflerini gerçekleştirmek için kendi istek ve arzuları ile çaba göstermek durumundadırlar. Yani içsel motivasyon bireye dayalı iken dışsal motivasyon örgüte dayalıdır. İçsel motivasyon, kişi yaptığı iş dışında başka bir ödül ile ödüllendirilmediyse içsel motivasyon gerçekleşirken, dışsal motivasyonda ise dışsal ödüller (teşekkür, takdir vb.) var ise dışsal motivasyon gerçekleşir (Özdaşlı ve Akman, 2012: 75).

İnsanlar doğum anlarından itibaren belirli ödüller olmasa da arayan, mutlu olan, meraklı ve eğlenceli yapıya sahiptirler. İşte içsel motivasyonun sahip olduğu bu yapı insanların sosyal ve bilişsel gelişiminde rol oynayan asimilasyon, uzmanlık, kendiliğinden merak etme ve keşfetme yönlerini tanımlar (Ryan ve Deci, 2000: 70). Bu tez çalışmasında değişken olarak içsel motivasyon kullanılacaktır.

1.5. Liderle Özdeşleşme

Özdeşleşme insanların birbirleri arasında oluşan duygusal bağın benzerlik algısını oluşturduğu süreç olarak ifade edilmiştir (Tokgöz ve Aytemiz Seymen, 2013: 63). Liderle özdeşleşme kavramı ise, çalışanın kendi değerlerini, amaçlarını ve isteklerini liderinin değer amaç ve istekleriyle uyumlaştırdığı bir süreç olarak ifade edilmektedir. Burada çalışan liderinin başarısını da başarısızlığını da kendisinin başarı ve başarısızlığı olarak algılar (Erdoğan Morçin, 2018: 10).

Çalışanlar, örgütün çıkarlarını kendilerinin menfaatlerinden daha üstün tutan, kendinden emin bir tavrı olan ve izleyenlerine hedeflerini gerçekleştirebilmeleri için ilham veren liderlere saygı duyarlar ve onu kendileriyle özdeşleştirirler (Karakitapoğlu-Aygün – Gümüşlüoğlu: 2013: 114).

Sosyal kimlik teorisine göre insanların birbirlerinden etkilendikleri, bu etkilenmenin ise belirsizliklerin üstesinden gelinmesi, diğerleri tarafından kabul edilmek ve onaylanabilmek için gerçekleştiği belirtilmiştir. Özdeşleşme bireyin tutum değer ve davranışlarını örgüt içinde bulunan diğer bireylerle ve gruplarla iletişim kurarak uyumlaştırdığında meydana gelir. Liderle özdeşleşme de buna bağlı olarak bir iletişim sürecinin sonucudur. Farklı görüşler ile açıklanan liderle özdeşleşme, Ashforth ve Mael (1989)' e göre çalışan ve liderin geleceklerinin birbirine bağlı olduğu bir süreç, Cho (2007)'ye göre ise kişisel özdeşleşmenin türüdür. Kark (2003)'e göre ise liderle özdeşleşme iki form olarak açıklanmış olup;

- Çalışan liderinin benzer değerlerini paylaşarak kişiliğine yön verir,
- Çalışan değer ve inançlarını liderinkiyle uyumlu hale getirir.

Literatürde yer alan bu tanımların literatürde geniş yer kaplamamasının ve literatürün yeterince gelişmemesinin nedeni benlik ve kimlik kavramının birbirinin yerine kullanılmasından kaynaklanmaktadır (Erdoğan Morçin, 2018: 11).

Liderle özdeşleşme kavramını özetleyecek olursak, liderle özdeşleşme, çalışanın kendi amaç ve değerlerini liderin amaç ve değerleriyle uyumlu olduğunu düşündüğü bir süreci ifade eder. Burada çalışan liderine inanır, ona saygı duyar ve liderini kendisinin değerlerini temsil ettiğini düşündüğü bir model olarak görür.

1.6. Etkileşimsel Adalet (Moderatör Değişken)

Adalet, doğru dürüst ve hakkaniyetli olmak, kimsenin hakkını yememek, eşitlik, tarafsızlık, meşruluk ve iyilik anlamına gelir. Adalet toplumsal bir varlık olan insanların o toplum içinde nasıl yaşayacaklarını gösterir (Töremen ve Tan, 2010: 59).

Örgütsel adalet ise, örgüt içerisindeki çalışanların kendilerine ne kadar adil davranıldığı algısını ve çalışanların sahip olduğu bu algı ile örgüte nasıl etki yaptığını içeren kavramdır. Örgüt içindeki gelir paylaşımında adil olmadan tutun da yönetimin uyguladığı politikalara kadar adil olunması şeklinde yorumlanabilir. Örgütsel adalet ile ilgili başkaca tanımlarda, liderin örgüt ve çalışanlar için uyguladığı politikaların ve almış olduğu kararların izleyenlerce beğenilmesi olarak ifade edilmektedir. Başka bir tanıma

göre, çalışanların örgütte yer alan dağıtım, işleyiş ve etkileşime ilişkin sahip oldukları algıdır. Çalışanlar bu algıyı çeşitli ölçülere göre belirlerler ve bu ölçüleri kendilerine karşı adil davranılıp davranılmadığı hususunda kullanırlar (Şahin ve Kavas, 2016: 120).

Örgütsel adalet Greenberg (1990b) tarafından dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel olarak 3 farklı boyutta incelenmiştir. Dağıtımsal adalet, çalışanların elde ettikleri kazançların ve ödüllerin adil dağıtımını hususunda algılarını ifade eder. İşlemsel adalet, çalışanların örgütte yapılan işlerin doğru olup olmadığına yönelik algıları olup, bir karar verilirken bu kararın adil olmasını ifade etmektedir. Etkileşimsel adalet, çalışanların işlerini yaparken kendileriyle olan iletişimin saygıya dayanması beklentisini ifade eder (Polat ve Celep, 2008: 309).

Örgütsel adalet boyutlarından ilk ortaya çıkan dağıtımsal adalettir. Bu boyutta karar verilme sürecinin önemi olmayıp asıl önemli olan verilen karar sonuçlarının adaletli olup olmadığıdır. Adalet çalışmalarını değerlendirmek için çoğunlukla Adams 'ın (1965) sosyal alışveriş teorisi kullanılmıştır. Adams'a göre bireyler elde edilen sonuçlardan ziyade bu sonuçların adil olup olmadığıyla ilgilenirler. Bir sonucun adil olup olmadığının belirlenmesinin yolu kişinin kazançlarının yada girdilerinin (eğitim, deneyim vb.) elde ettiği sonuçlara yani çıktılara oranının hesaplanması ve bunun bir referansla karşılaştırılmasıdır (Şahin ve Kavas, 2016: 122). Adams'a göre bireyler ilk olarak kendi çıktılarını ile kendi sonuçlarını oranlar, ikinci olarak ise başvuruçunun girdileri ile başvuruçunun çıktılarının oranlanmasıdır. Bu iki oranın ise eşit olması gerekmektedir (Cropanzano ve Molina, 2015: 380).

İşlemsel adalet ise, örgüt içindeki kararların adil dağıtılmasını anlatan dağıtım adaletinin aksine bu kararlara neden olan süreçler ele alınmaktadır. Örneğin dağıtımsal adalet çalışanlara yapılan ödeme kararlarına gösterilen tepkiyi ele alırken, işlemsel adalet yönelimi ise çalışan kişilerin bu kararların alınış şekline gösterdikleri tepkiye yoğunlaşmaktadır (Şahin ve Kavas, 2016: 122).

Etkileşimsel adalet kavramı ilk olarak Bies ve Moag (1986) tarafından ortaya atılmıştır. Kişiler arası ilişkilerin niteliği şahısların kendilerine adil davranılıp davranılmadığını tespit etmede yardımcı olur. İşlemler yürütülürken yöneticiler çalışanlara karşı dürüst olmalı, çalışanlarına değer vermeli, saygı duymalı ve çalışanlar yeterince bilgilendirilmelidir. Etkileşim adaleti ile çalışanlar, örgüt içinde gerçekleşen dağıtımların ve kararların mantığını ve gerekçelerini anlarlar (Şahin ve Kavas, 2016: 122).

Bies (2001) bireylerin adalet kavramını sosyal veya iletişim kriterlerini baz alarak değerlendirdiğini iddia etmiştir. Yani şahıslar, başkalarının kendilerine nasıl davrandıklarını bakarlar. Yukarıda bahsedilen kriterler iki kategori olarak ele alınmıştır. Bunlar kişiler arası adalet ve bilgi (enformasyonel) adaletidir. Kişiler arası adalet, insanlara nasıl davranıldığı ve saygı gösterilip gösterilmediği ile ilgilidir. Bilgilendirici adalette ise, yapılan iş ve işlemlerin açıkça anlatılması ve sunulması gerekir. Özellikle işler yanlış gittiğinde daha da önem kazanır (Cropanzano ve Molina, 2015: 381).

Bu çalışmada, diğer adalet boyutları ele alındığında ilişkiye dayalı adaletin etkileşimsel adalet olduğu düşünülerek sadece etkileşimsel adalet boyutu araştırılmıştır. Araştırma modeli lider üye etkileşim teorisine dayandığı için bu teoriyi en iyi temsil edilecek adalet boyutu olan etkileşimsel adalet boyutu tercih edilmiştir. Scandura (1999), tarafından yapılan lider üye değişimi ile örgütsel adalet ilişkisini ele alan çalışmada örgütsel adaleti temsil eden adalet türünün etkileşimsel adalet olduğu gösterilmiştir. Bahse konu çalışmada lider üye değişimi ve etkileşimsel adalet, kurulan modelde aynı kutuda yer almıştır. Çünkü bunların lider üye ilişkisini temsil ettiği ileri sürülmüştür (Scandura, 1999: 31). Ayrıca Erdogan vd. (2006), tarafından yapılan çalışmada, etkileşimsel adalet ve dağıtımsal adaletin lider üye ilişkisi üzerine ilişkisi test edilmiştir. Yapılan çalışmada, etkileşimsel adaletin lider üye ilişkisi arasındaki ilişkisinin dağıtımsal adaletin lider üye ilişkisi arasında ki ilişkisinden daha yüksek olduğu görülmüştür (Erdogan vd., 2006: 400). Bu nedenlerin yanında bu çalışmada, lider üye etkileşimi teorisi ile hipotezler oluşturulacağı göz önüne alındığında, liderin çalışan ile arasındaki etkileşimin, etkileşimsel adalet boyutu ile sağlanacağı düşünüldüğünden çalışmada sadece etkileşimsel adalet değişkeni kullanılacaktır. Bu sebeple örgütsel adaletin diğer boyutları bu çalışmada kullanılmamıştır.

1.7 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (Bağımlı Değişken)

Örgütsel vatandaşlık davranışı ilk olarak Bateman ve Organ (1983) tarafından kullanılmıştır. Sonrasında örgütsel vatandaşlık davranışını, Organ (1988) resmi iş tanımlarında ve ödül sisteminde tanımlanmayan, fakat organizasyonun işleyişi açısından hayati öneme sahip olan bireysel davranış olarak tanımlamıştır (Pavalache-Ilie, 2014: 489). Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütün sosyal ve psikolojik ortamına katkı sağlayarak kurumun hedeflerini destekleyen bireysel davranıştır (Lievens ve Anseel, 2004: 299). Başka bir tanımda örgütsel vatandaşlık davranışı, resmi iş tanımlarında

olmayan, belirli görev ve sorumlulukları aşan, çalışanların işyerlerine katkıda bulunmaları için istekli olarak verilen görevden daha fazlasını yerine getirmesi davranışı olarak tanımlanmıştır. Burada örgüte sosyal ve psikolojik açıdan katkıda bulunmak üzere örgüte katkıda bulunulur ve bu davranış gönüllülük esasına dayalıdır. Örgütsel vatandaşlık davranışı gönüllülük esasına göre olduğundan bazı çalışmalarda sivil örgüt davranışı, sosyal örgüt davranışı gibi isimlerde almıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı istenilen ve örgütsel etkinliğe katkı sağlayan bireysel davranıştır. Çalışma arkadaşlarına yardım etmek, işin çözümü için yeni önerilerde bulunmak, iş saatlerine dikkat etmek ve bu saatleri verimli kullanmakta örgütsel vatandaşlık kavramıyla ilişkilidir. Bunun yanında işe gelemeyen arkadaşının işlerine yardımcı olmak, önemli bazı işleri yapmak için gönüllü olmak, zorunda olmasa bile işe yeni başlayan kişilerin oryantasyon sürecinde yardımcı olmak vb. durumlarda örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının gereğidir (Sezgin, 2005: 319).

Örgütsel vatandaşlık davranışı birçok yazar tarafından farklı boyutlarda ele alınsa da literatürde en çok kabul gören Organ'a ait boyutlardır. Organ çalışmasını vicdanlılık, yardımlaşma, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem olmak üzere 5 farklı boyutta ele almıştır. *Yardımlaşma*, olağan dışı şartlarda bile olsa bir çalışanın diğer çalışanın işini bitirebilmesi için gönüllük esas çerçevesinde yardımcı olmasıdır. *Nezaket*, bireyin karşılaşılması muhtemel sorunlarla ilgili bu sorunlar meydana gelmeden diğer çalışanları bilgilendirmesidir. *Vicdanlılık*, çalışanların kendilerinden beklenen görevin ötesinde, beklentilerin üzerine çıkarak gönüllü bir şekilde daha fazla gayret göstermesidir. *Centilmenlik*, çalışanların çalışma ortamında olumsuzluğa sebebiyet verecek davranışlardan kaçınmaları ve olumsuzluk yaşansa bile iyi niyetli tavırlarından taviz vermemeleridir. Sivil erdem, örgüte karşı yüksek bağlılığı ifade etmektedir (Polat ve Ceep, 2008: 310).

Bütün bu bilgiler ışığında örgütsel vatandaşlık davranışının bazı sonuçları şunlardır; örgütsel vatandaşlık davranışı örgütte etkinliği artırır, anlaşmazlıkları azaltır, örgütün sosyal mekanizma gelişimini sağlar ve bununla birlikte performansı artırır (Yücel ve Kaynak Taşçı, 2008: 687). Özetleyecek olursak örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanın gönüllü olarak ve herhangi bir talimat beklemeksizin fedakarca çalışması, daha fazla rol üstlenerek resmi iş tanımının da üzerine çıkarak çalışma örgütüne katkıda bulunması olarak tanımlanabilir.

İKİNCİ BÖLÜM

TEORİ VE HİPOTEZLER

Bu bölümünde, paternalist liderlik ve dönüşümcü liderliğin içsel motivasyon ve örgütsel vatandaşlık üzerine etkisine yönelik hipotezler lider üye etkileşimi teorisinin varsayımlarına göre hazırlanmıştır. Bu ilişkilerde liderle özdeşleşme ve örgütsel adaletin moderatör etkileri incelenmiştir.

2.1. Lider Üye Etkileşimi Teorisi

Bu araştırmada geliştirilen hipotezler lider üye etkileşimi teorisine dayandırılmaktadır. Lider üye etkileşimi teorisi ilk olarak Dansereau vd. tarafından geliştirilen ‘dikey ikili bağlantı teorisi’ adıyla geliştirilmiştir (Dienesch ve Liden, 1986:618). 1975 yılında ‘dikey ikili bağlantı modeli’ olarak tanımlanan bu kuram, lider ve çalışanlar arasındaki etkileşimi ele almış ve geliştirilmesi sonucunda “Leader Member Exchange (LMX)” lider üye değişimi teorisi olarak anılmıştır (Dansereau vd., 1975). Burada dikey ikili kavramı lider ile çalışanı ifade eder. Bu teorinin temel ilkesi, çalışanların işe karşı gösterdikleri tutumun, liderlerinin kendilerine nasıl davrandığına ve çalışanların bunu nasıl algıladığına bağlı olmasıdır (Rockstuhl ve diğerleri, 2012: 1097).

Bu teorinin gelişim süreci Graenen ve Uhl tarafından 4 aşamalı olarak açıklanmıştır (Graen ve Uhl-Bien, 1995: 225) İlk aşamada, liderin her bir çalışanı ile farklı ikili ilişkiler geliştirmesi ve bu ilişkilerin lider ve çalışan davranışlarını etkilediği ortaya çıkmıştır. Lideriyle karşılıklı çıkarları iyi olabilecek kaliteli bir etkileşim kuran çalışanlar liderleri tarafından grup içi üye olarak görülürler. Diğer taraftan daha az paylaşım ve düşük düzeyde karşılıklı etkileşimin olduğu grup üyelerine ise lider, grup dışı üye olarak bakar. İkinci aşamada ise lider ile çalışanların arasındaki etkileşimin niteliği ve bunun sonuçları ele alınmıştır. Üçüncü aşamada, yüksek kaliteli ilişkilerin farkına varıp yüksek nitelikli lider ve çalışan etkileşimin üzerine odaklanılmıştır. Burada dikey ikili işbirliği oluşturma yaklaşımı ile lider, her bir çalışanla beraber nasıl çalışacağı üzerinde durur. Son aşamada ise grup ve örgütün sistem üzerinde analizi vardır. Daha

önceki adımlarda elde edilen bilgiler bir araya getirilerek lider ve çalışan ilişkisinin örgüt sistemi içinde nasıl organize edileceğine değinilir (Özutku vd., 2008: 195).

Lider üye etkileşim teorisi, lider ve çalışan arasındaki ilişkinin açıklanması için geliştirilmiştir. Araştırmacılar teoriyi, lider ve çalışan arasındaki ilişkinin, çalışanların davranışsal ve duygusal tepkileri üzerindeki etkilerini ölçmek için kullanmışlardır. Bu teori ile liderlerin zamanla çalışanlar ile nasıl farklı ilişkiler kurduğu tanımlanmaktadır. (Urek, 2015: 13). Genel olarak bu teoriden yola çıkılarak, lider ile iyi ilişkiler kuran çalışanların daha yüksek motivasyona sahip olduğu, kuruma daha fazla bağlılık gösterdiği ve buldukları kuruma karşı daha fedakarca davrandıkları iddia edilebilir.

2.1.1. Lider Üye Etkileşimi Teorisi ve Paternalist ve Dönüşümcü Liderliğin Etkileri (Teori ve Hipotezlerin İlişkisi)

Lider üye etkileşimi teorisi yukarıda açıklandığı üzere lider ve çalışan arasındaki ilişkinin açıklanması için geliştirilmiştir. Bu teoriye göre lider üye etkileşimin fazla olduğu örgütlerde liderlerin çalışanlar üzerindeki etkisi de o derece fazla olur. Liderin çalışanla ilişkisinin, çalışan üzerinde ne yönde ve nasıl olacağı etki edeceği, bu ilişkide hangi tür liderlik tarzının çalışan üzerinde nasıl etkilere yol açacağı araştırmanın amacını oluşturmaktadır.

Çalışmamızda iki tür liderlik tarzı yer almaktadır. Bu iki liderlik türünün etkileri ele alındığında, bu çalışmanın temel iddialarından birisi Türkiye’de dönüşümcü liderlik paternalist liderlik ile kıyaslandığında, çalışanlardan istenilen sonuçları elde etmek için paternalist liderliğin daha etkili olacağıdır. Çünkü Türkiye’de yapılan araştırmalar göstermektedir ki, Türk toplumunun kültürel yapısı kolektivist bir toplumu yansıtmakta, toplumun belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek, dişillığın ön planda olduğu ve güç aralığının yüksek olduğu toplum özellikleri görülmektedir (Hofstede 1980). Ayrıca Hofstede’e göre hiyerarşinin önemli olduğu, ideal patronun ise baba figüründe olduğu bir yapı “Turkish style” olarak adlandırılmıştır. Yapılan bazı çalışmalarda ise Türkiye paternalist değerler üzerinden yüksek puanlar almıştır (Pellegrini ve Scandura, 2008: 267). Yani Türk toplumu, paternalist (babacan) özelliklere sahip liderlere saygı ve sadakat beslemekte ve bu tip liderleri daha fazla benimsemektedir.

Buna karşın, dönüşümcü liderlik, vizyon ve misyon kazandıran liderliktir (Bolat ve Seyman, 2003: 64). Dönüşümcü liderler, çevrelerini ve emri altında çalışanları değiştirebilmeyi ve dönüştürebilmeyi arzulayan liderlerdir (Eraslan, 2004: 3; Akbolat ve

diğerleri, 2013: 36). Türk toplumuna hitap eden liderin, Hofstede'nin bahsettiği belirsizlikten kaçınma eğiliminde ve kolektivizm gibi kültürel özellikleri dikkate alındığında paternalist lider olabileceği ve paternalist liderin sığınılacak bir liman olma özelliğinin baskın olabileceği iddia edilebilir. Buna karşın, dönüşümcü liderlik her ne kadar kulağa hoş gelse de çalışanlar üzerinde paternalist liderlik kadar bir etki yaratamayabilir. Çünkü değişim ve dönüşüm insanların kaygı duymalarına yol açabilir. Bu nedenlerle, lider üye etkileşimi teorisi de dikkate alındığında, Türkiye'de paternalist liderliğin hem içsel motivasyon üzerindeki hem de örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi, dönüşümcü liderin bu iki değişken üzerindeki etkisinden daha fazla olacağı iddia edilebilir. Bunun sebebi ise Türk insanın aradığı lider tipinin babacan bir lider olmasıdır (Kurt, 2013: 323). Dönüşümcü liderlik her ne kadar çalışanlara vizyon ve misyon kazandıran ve çalışanlara hali hazırda yapabileceklerinden daha fazlasını yapacaklarına inandıran lider olsa da Türk toplumunda daha fazla etki yaratacak lider paternalist liderin olma ihtimali daha yüksektir.

Yukarıdaki görüşlerden yola çıkarak lider üye değişimi teorisi kullanılarak en etkili sonuçların dönüşümcü liderlikten daha çok paternalist liderlik ile elde edileceği bu çalışmada iddia edilmektedir. Diğer bir ifade ile lider üye değişimi ile paternalist lider, çalışanın motivasyonunu arttırmada ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemede dönüşümcü lidere göre daha etkili olacaktır. Buna karşın dönüşümcü liderin ancak belirli koşullar yerine geldiğinde, diğer bir ifade ile lider ile özdeşleşme veya etkileşimsel adalet yüksek olduğunda etkili sonuçlar elde edebileceği iddiası bu çalışmada test edilecektir. Aşağıdaki hipotezlerde, dönüşümcü liderliğin hangi koşullarda etkili olabileceği ortaya konulmaya çalışılmıştır.

2.2. Paternalist Liderlik ve Dönüşümcü Liderliğin İçsel Motivasyon İle İlişkisi

Babacan benzeri bir liderlik tarzı olan paternalist liderlik, otoritenin ilgi ve saygıyla birleşimi olarak tanımlanmıştır (Pellegrini ve Scandura, 2006: 567). Paternalist liderlikte çalışanlar liderleri tarafından bir baba gibi korunup kollanır, lider çalışana iş hayatı dışında da yardımcı olur, bununla birlikte lider çalışanıdan aynı oranda itaat ve sadakat bekler. Paternalist liderlik daha çok Orta Doğu ve Asya ülkelerinde görülür. Yapılan bazı çalışmalarda Türkiye paternalist değerler üzerinden yüksek puanlar almıştır Paternalist değerlere örnek olarak aile reisinin kararlarının Türk aile yapısında fazla

sorgulanmamasıdır (Pellegrini ve Scandura, 2008: 267). Türk toplumunun sahip olduğu kültürün paternalizmin özellikleriyle uyumlu olduğu göz önüne alındığında paternalizmin etkilerinin insanların iş hayatında da kendisine yer bulacağı düşünülmektedir.

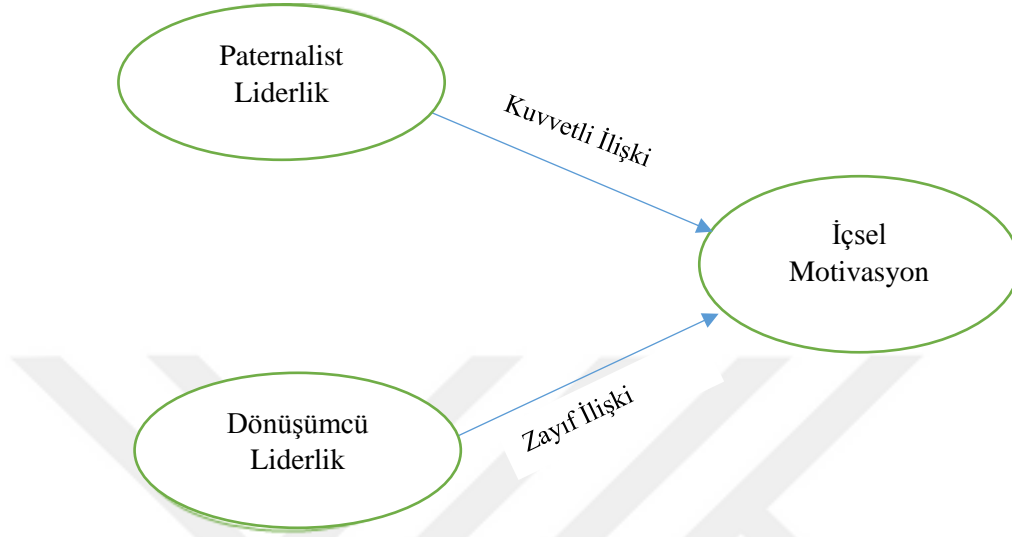
Dönüşümcü lider, takipçilerine vizyon ve misyon kazandıran ve çalışanlara yapabileceklerinden en iyisini yapacaklarına inandırmaya çalışır (Bolat ve Seyman, 2003:64). Dönüşümcü liderler, çevrelerini olumlu yönde değiştirebilen liderlerdir (Eraslan, 2004: 3). Bu sebeple bu liderler çevrelerini değiştirebilen aynı zamanda astlarının da değerlerini, inançlarını olumlu yönde değiştirebilen ve etkileyen liderdir. Motivasyon ise, bireylerin bir işi yapması için onun isteklerini harekete geçirerek itici bir güç sağlar. İçsel motivasyon da dışsal bir ödül olmadan kişi kendi istek ve arzuları ile çaba göstererek bir işi yapar.

Paternalist liderlik ve dönüşümcü liderlik içsel motivasyon üzerinde nasıl bir etkiye sahiptir? Bu çalışmada paternalist liderliğin içsel motivasyon üzerindeki etkisinin dönüşümcü liderliğin içsel motivasyon üzerindeki etkisinden daha kuvvetli olacağı aşağıdaki nedenlerden ötürü düşünülmektedir. Aycan vd.'nin (2000) 10 ülkeyi kapsayan araştırması göstermektedir ki paternalist liderliğin Türkiye için önemli oldukça yüksektir. Yani paternalist liderlik tarzı Türk halkı üzerinde oldukça etkilidir. Ayrıca paternalizm bir liderlik tarzının da ötesinde bir yaşam biçimini ifade eder. Bu tarz liderler çalışanlarının özel hayatlarıyla ilgilenir, ailevi sorunlarını çözer. Böylelikle çalışanlar da liderlerine adanmışlık ve sadakat duygusu beslerler (Rehman ve Afsar, 2012). Bu sebeplerle, çalışanın içsel motivasyonu dönüşümcü liderliğe göre paternalist liderlikte daha kuvvetli hale gelmesi beklenir.

Yukarıda açıklanan sebeplerle, dönüşümcü liderliğe nazaran, paternalist liderlik çalışanın kendisini daha önemli ve güvende hissetmesine yol açar. Çünkü Türkiye'de çalışanların lider ve yöneticilerinin paternalist olmalarını istedikleri belirlenmiştir (Kurt, 2013: 323). Buna karşın, dönüşümcü liderlik aynı etkiyi yaratmada paternalist lider kadar etkili olmayabilir. Çünkü dönüşümcü lider kurumu kendi belirlediği hedefler doğrultusunda değiştirmeyi öncelikli olarak düşünmektedir. Dolayısıyla, paternalist liderlik dönüşümcü liderliğe göre çalışanın kendisini önemli ve değerli hissetmesine katkı sağlamada daha etkili olduğu için çalışanın içsel motivasyonu daha fazla pozitif yönde etkiler. Bu bağlamda geliştirilen hipotez aşağıda yer almaktadır.

Hipotez 1: Paternalist liderlik ve içsel motivasyon ilişkisi dönüşümcü liderlik ile içsel motivasyon ilişkisinden daha kuvvetlidir.

Şekil 2.1. Hipotez 1



2.3. Paternalist Liderlik ve Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık İle İlişkisi

Paternalist liderlik ve dönüşümcü liderlik çalışanların örgütsel vatandaşlığı üzerinde nasıl bir etkiye sahiptir? Literatür incelemesi göstermektedir ki hem paternalist liderlik hem de dönüşümcü liderlik örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkiye sahiptir. Örneğin, yapılan bir araştırmada dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık üzerinde etkisinin olduğu tespit edilmiştir. (Arslantaş ve Pekdemir, 2007: 269). Özel bir eğitim kurumunda yapılan diğer çalışmada, dönüşümcü liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde zayıf düzeyde anlamlı ve pozitif ilişki tespit edilmiştir (Kuruşçu ve Aydoğan, 2018). Ayrıca, paternalist liderlik ile örgütsel vatandaşlık üzerinde anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır (Rehman ve Afsar, 2012).

Dönüşümcü lider vizyon sahibi olarak, çalışanları kendisi ile özdeşleştirir, çalışanlar onun fikirlerinden yararlanır ve gerçekleştirmek istedikleri şeyleri liderinin yardımıyla yapacağını düşünür. Lider çalışanın ihtiyaçlarını bildiği için çalışanın tutum davranış ve fikirlerinde değişimine yardımcı olur. Buna karşın paternalist lider, çalışanları ile hiyerarşik bir ilişki kurar, örgüt içerisinde bir aile ortamı yaratır, yakın ve derin ilişkiler kurar, çalışanların özel hayatlarına da ilgi duyar (Aycan, 2015). Bu iki liderlik türü karşılaştırıldığında Türk toplumunun temel yapısına paternalist lider daha

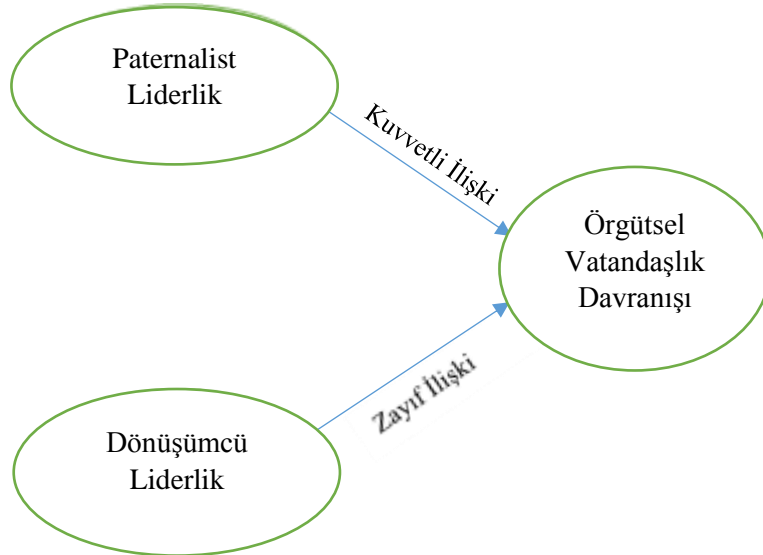
uygundur. Diğer bir ifade ile paternalist lider, Türk toplumunda dönüşümcü lidere göre çok daha etkilidir.

Paternalist liderlikle ilgili olarak bir önceki hipotezde yapılan açıklama ile paternalist liderliğin kişiler üzerindeki etkisine değinilmişti. Benzer etkinin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde de söz sahibi olabileceği düşünülmektedir. Çünkü çalışan paternalist liderlik sonucu liderine ve örgütüne adanmış ve sadık hale gelir ve o derecede örgütsel vatandaşlık davranışında bulunur. Çalışan gönüllü olarak artı rol üstlenir ve bunu yerine getirir.

Hangi liderlik türünün daha kuvvetli ilişki ortaya çıkaracağı ele alındığında ise, paternalist liderliğin örgüte karşı yoğun bir sadakat ve bağlılık meydana getirebileceği göz önüne alındığında, ayrıca Türk toplumu için paternalist liderliğin yüksek bir öneme sahip olduğu da değerlendirildiğinde, paternalist liderliğin ve örgütsel vatandaşlık ilişkisinin dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık ilişkisinden daha kuvvetli olacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda geliştirilen ikinci hipotez aşağıda yer almaktadır.

Hipotez 2: Paternalist liderlik ve örgütsel vatandaşlık ilişkisi, dönüşümcü liderlik ile örgütsel vatandaşlık ilişkisinden daha kuvvetlidir.

Şekil 2.2. Hipotez 2



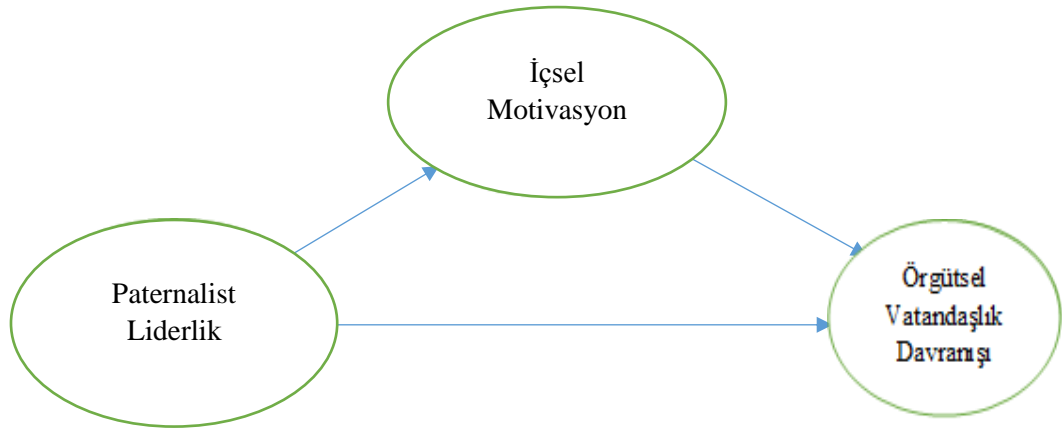
2.4. Paternalist Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlişkisinde İçsel Motivasyonun Rolü

Paternalist liderlik ile örgütsel vatandaşlık arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu iddiasına yukarıda yer verilmişti. Bu hipotezde ise paternalist liderlik ve örgütsel vatandaşlık ilişkisinde içsel motivasyonun aracı değişken rolünü ele alınacaktır.

Paternalist liderliğin içsel motivasyon üzerine etkisine birinci hipotezde değinilmişti. Bu hipotezde paternalist liderliğin çalışanların içsel motivasyonuna olumlu bir şekilde etki edeceği iddia edilmişti. İkinci hipotezde ise paternalist liderlik ile örgütsel vatandaşlık üzerinde anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır üzerine odaklanılmıştır. Çünkü literatür göstermektedir ki; motivasyonu yüksek olan bir çalışan yüksek oranda da örgütsel vatandaşlık davranışı gösterir (İyidemirci ve Aydın, 2018: 142). Şimdi, bu iki hipotez birleştirilerek paternalist liderliğin içsel motivasyonu arttırdığı ve içsel motivasyonun da örgütsel vatandaşlık davranışını arttıracığı iddia edilmektedir. Paternalist liderliğin içsel motivasyon ile anlamlı bir ilişki içinde olacağı ve bu ilişki modele dahil edildiğinde paternalist liderliğin örgütsel vatandaşlık ile ilişkisi yine anlamlı olacağı düşünülmektedir. Çalışmada bununla ilgili oluşturulan hipotezler şu şekildedir.

Hipotez 3: Paternalist liderlik ile örgütsel vatandaşlık arasında içsel motivasyon aracı değişkendir.

Şekil 2.3. Hipotez 3



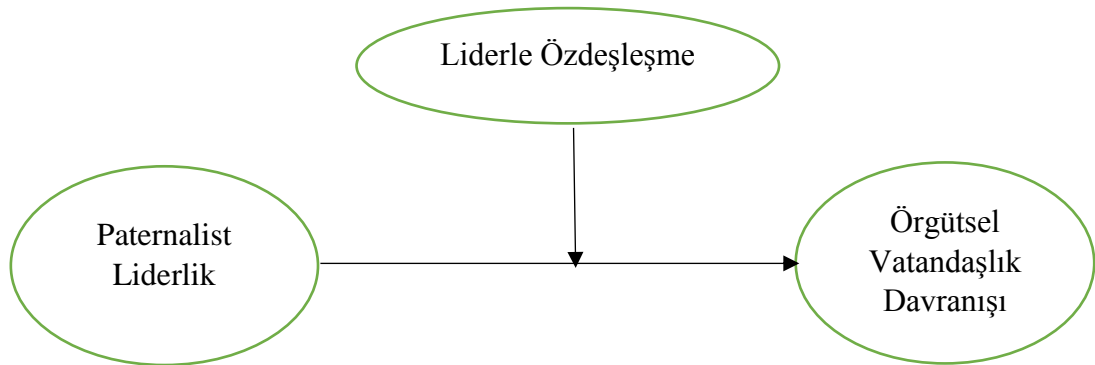
2.5. Paternalist ve Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık İlişkisinde Liderle Özdeşleşmenin Moderatör Rolü

Şendoğdu ve Erdirençelebi (2014) yaptığı çalışmalarında paternalist liderlik ile örgütsel vatandaşlık arasında anlamlı ilişki bulmuşlardır (Şendoğdu ve Erdirençelebi, 2014). Ancak bu ilişkinin hangi koşullarda daha güçlü olabileceği ile ilgili literatür henüz gelişme aşamasındadır. Bu çalışmada iki değişken arasındaki ilişkiyi daha iyi anlamak adına, lider üye etkileşim teorisi kullanılarak, liderle özdeşleşme değişkeni tercih edilmiştir. Diğer bir ifade ile “paternalist liderlik, liderle özdeşleşmeye bağlı olarak örgütsel vatandaşlık üzerinde nasıl bir etkiye sahiptir” sorusuna aşağıda cevap verilmeye çalışılmıştır.

Liderle özdeşleşme, çalışanın kendi değer, amaç ve isteklerini liderinin değer amaç ve istekleriyle uyumlaştırdığı süreçtir. alışan kendi başarısı ve başarısızlığını liderin başarısı ya da başarısızlığıymış gibi algılar (Erdoğan Morçin, 2018: 10). Paternalist liderlik anlayışı içerisinde, eğer çalışan bireyler liderleriyle özdeşleşirlerse, bu durumun çalışanın göstereceği örgütsel vatandaşlık davranışına olumlu etki edeceği düşünölmektedir. Diğer bir ifade ile paternalist lideri çalışanlar kendileri ile özdeştirdiği durumda örgütsel vatandaşlık davranışlarını daha fazla gösterecektir. Çünkü alışan liderine sadakatle bağlanırsa ve üstüne birde kendisini lideriyle özdeşleştirirse daha fazla rol üstlenip örgütsel vatandaşlık davranışında bulunabilecektir. Bu şekilde geliştirilen çalışmanın dördüncü hipotezi aşağıda yer almaktadır.

Hipotez 4: Paternalist liderlik ve örgütsel vatandaşlık ilişkisinde liderle özdeşleşme moderatör (koşul) değişkendir.

Şekil 2.4. Hipotez 4

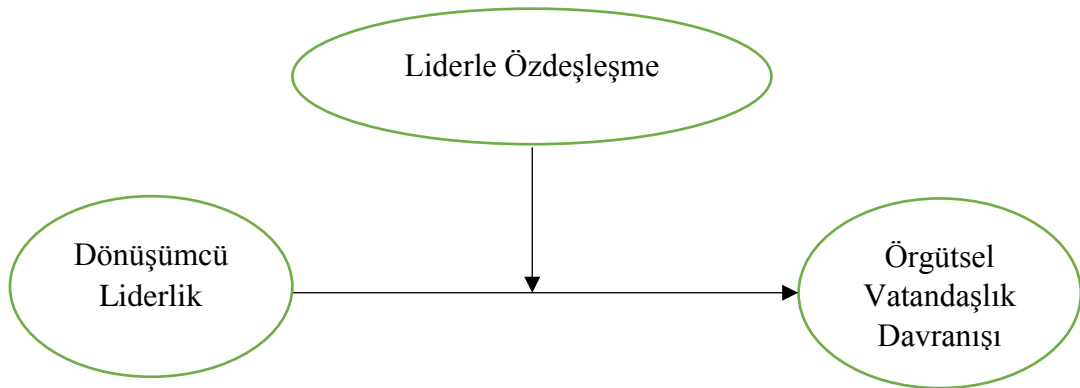


Dönüşümcü lider, çalışanların fikirlerini geliştirmesi ve onları iş konusunda daha istekli olmaları için çalışanları motive eden liderlik türüdür (Şahin, 2009: 101). Dönüşümcü lider yukarıda da bahsedildiği gibi çalışanların ufkunu genişletir ve onların ihtiyaçlarını bildiği için onlara sahip oldukları değerleri olumlu olarak değiştirip geliştirme imkânı sunar. Wang vd. (2005: 428) tarafından yapılan çalışmada dönüşümcü liderlik ile örgütsel vatandaşlık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu bulunmuştur. Bu bulgudan yola çıkılarak bu iki değişken arasındaki ilişkileri daha iyi anlamak adına, lider üye etkileşim teorisinden faydalanarak, liderle özdeşleşmenin bu ilişkide rol oynayabileceği tahmin edilmiştir.

Bu bağlamda, bir çalışan eğer kendisi dönüştürücü lider ile özdeşleşirse bu durumun onun göstereceği örgütsel vatandaşlık davranışına olumlu etki edeceği düşünülmektedir. Diğer bir ifade ile lider ile özdeşleşmek liderin fikirlerini benimsemek anlamına gelmektedir. Eğer çalışan dönüşümcü lideri benimser ise örgütsel vatandaşlık davranışları gösterir. Ancak çalışan lideri benimsemezse bu durumda dönüşümcü liderden etkilenip örgütsel vatandaşlık gösterme ihtimali azalır. Çalışan kendisini bu şekilde geliştiren ve dönüştüren lider ile özdeşleşirse bu durumun çalışanın göstereceği örgütsel vatandaşlık davranışına olumlu etki edeceği düşünülmektedir. Çünkü dönüşümcü liderlikte çalışan liderine karşı hayranlık besler ve ona saygı duyar. Eğer çalışan dönüşümcü lider ile özdeşleşirse gönüllü olarak daha fazla rol almak ister ve örgütsel vatandaşlık davranışında bulunur. Böyle bir durum için geliştirilen hipotez aşağıda yer almaktadır.

Hipotez 5: Dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık ilişkisinde liderle özdeşleşme moderatör (koşul) değişkendir.

Şekil 2.5. Hipotez 5



2.6. Paternalist ve Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık İlişkisinde Etkileşimsel Adaletin Moderatör Rolü

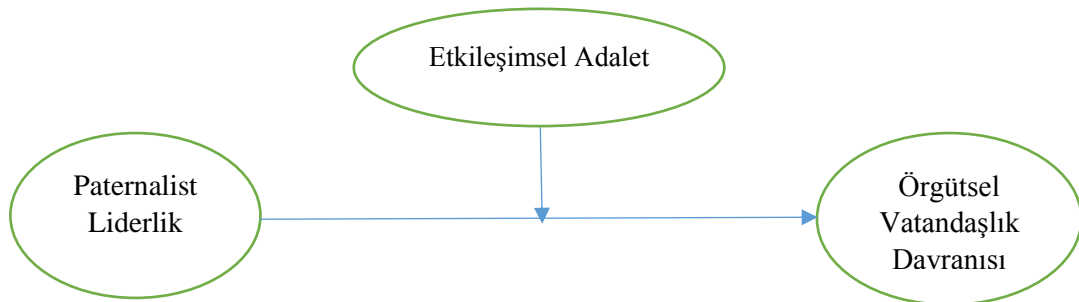
Etkileşimsel adalet, örgütte yer alan bireylerin iletişim sürecindeki nazik davranma, dürüst olma ve saygı gibi insani ilişkileri konu edinir (Aksoy vd., 2016: 27). Örgütsel vatandaşlık davranışı ise resmi iş tanımlarında olmayan, belirli görev ve sorumlulukları aşan, çalışanların işyerlerine katkıda bulunmaları için fedakarca verilen görevden daha fazlasını yerine getirmesi davranışı olarak tanımlanmıştır (Sezgin, 2005: 319). Adaletle önem veren çalışanlar, kendilerine nasıl davranıldığına dikkat ederler. Ayrıca etkileşimsel adalette yapılan iş ve işlemler anlatılmalı ve şeffaf olmalıdır.

Paternalist liderlik ve örgütsel vatandaşlık ilişkisine önceki hipotezlerde yer verilmişti. Bu iki değişken arasındaki ilişkileri daha iyi görmek adına, lider üye etkileşim teorisinin varsayımlarından hareket edilerek etkileşimsel adalet değişkeninin bu ilişkide moderatör değişken olabileceği varsayılmıştır. Bundan yola çıkılarak, paternalist liderlik ile örgütsel vatandaşlık ilişkisinde etkileşimsel adaletin rolü ne olabilir sorusunun cevabı şu şekilde verilebilir.

Paternalist liderlik tarzının sergilendiği bir örgütte, çalışanların kendilerine nazik ve saygılı davranılması ve ayrıca alınan kararların gerekçeli şekilde sunulması ve şeffaf olunması halinde daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışında bulunacakları düşünülmektedir. Çünkü paternalist lidere karşı sadakat besleyen çalışan ayrıca kendisine nazik davranılması ve kararların açık ve anlaşılır olması halinde örgütsel vatandaşlık davranışında bulunabilecektir. Bu durumda çalışan paternalist lider tarafından hem kendisinin korunduğunu, etkileşimsel adalet ile hem de kendisine saygı duyulduğunu hissedecektir. Bu bağlamda geliştirilen araştırmanın hipotezi şu şekildedir;

Hipotez 6: Paternalist liderlik ve örgütsel vatandaşlık ilişkisinde etkileşimsel adalet moderatör (koşul) değişkendir.

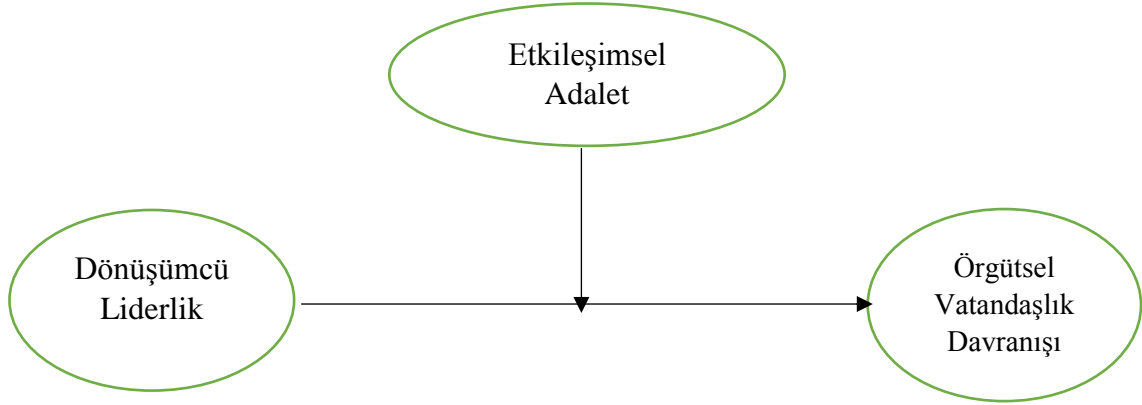
Şekil 2.6. Hipotez 6



Etkileşimsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili bir önceki hipotezimizde bilgi verilmişti. Moorman (1991), iki şirketin çalışanları üzerinde yapmış olduğu araştırmada etkileşimsel adaletin örgütsel vatandaşlık üzerinde anlamlı etkisi olduğunu bulmuştur. Dönüşümcü liderlik ile örgütsel vatandaşlık ilişkisinde etkileşimsel adaletin rolü ne olabilir sorusunun cevabı ise şu şekilde verilebilir. Dönüşümcü liderlik tarzının sergilendiği bir örgütte, çalışanların kendilerine nazik ve saygılı davranılması ve ayrıca alınan kararların gerekçeli şekilde sunulması ve şeffaf olunması çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışında bulunmasına olumlu etki edeceği düşünülmektedir. Çünkü dönüşümcü liderlik tarzı sergilendiği örgütte çalışanın lider sayesinde ufku genişler ve kendisini olumlu anlamda geliştirme fırsatı bulur. Bunun yanında çalışanın kendisine nazik ve saygılı davranılmasıyla birlikte örgütte alınan kararların açıklanabilir ve şeffaf olması çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışında bulunmasına yol açabilir. Bu bağlamda geliştirilen araştırmanın hipotezi şu şekildedir;

Hipotez 7: Dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık ilişkisinde etkileşimsel adalet moderatör (koşul) değişkendir.

Şekil 2.7. Hipotez 7



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

3.1. Problem Durumu

Paternalist liderlik tarzı ve dönüşümcü liderlik tarzının örgütsel vatandaşlık üzerinde etkisinin olup olmadığı ve bu etkinin hangi koşullar içerisinde ortaya çıkabileceği bu çalışmada araştırılmıştır. Çalışanlar liderlerinin göstermiş olduğu liderlik tarzlarına göre motive olurlar, örgütsel vatandaşlık davranışında bulunurlar. Bu liderlik tarzları çalışanların liderlerine bağlanmasını, onlara saygı duymasını ve sadakat duygusu geliştirmesinin yanında, çalışanların kendilerini olumlu yönde değiştirip dönüştürmelerine de olanak vermektedir. Örgüt içerisinde takınılan liderlik tarzı, liderle özdeşleşen ve örgütsel adalet algısına sahip olan çalışanlar için anlamlı ve olumlu sonuçlar doğurabilmektedir.

Paternalist liderlik tarzı ve dönüşümcü liderlik tarzının örgütsel sonuçlar üzerinde etkisini ortaya koyan çok sayıda çalışma mevcuttur. Ancak bu iki liderlik türünün hangisinin daha fazla etkisinin olabileceğine yönelik araştırmalar literatürde sınırlıdır. Bu çalışma yöneticilerin hangi liderlik tarzına odaklanmaları gerektiği sorusuna cevap vermesi bakımından önem taşımaktadır.

3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmada paternalist liderlik ve dönüşümcü liderliğin içsel motivasyon ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkilerini ve bu iki liderlik türünün liderle özdeşleşme ve örgütsel adalet düzeylerine göre çalışanların örgütsel vatandaşlıkları üzerine olan etkilerini ortaya çıkarmak amaçlanmaktadır.

Türkiye’de kamu ve özel sektörü içerisinde yer alan liderlerin takınımış oldukları liderlik tarzları çalışanların motivasyonunu ve işe olan bağlılıklarını etkilemektedir. Türkiye’nin doğu kültürüne sahip bir ülke olması nedeniyle sahip olduğu ataerkil yapı iş hayatında da kendisine yer bulmaktadır. Ataerkil toplumlar da paternalist yönetim anlayışına yatkındır. Paternalist ve dönüşümcü liderlik anlayışlarının çalışanların motivasyonu üzerinde etkili olduğu ve liderle özdeşleşme ve etkileşimsel adaletin ise

örgütsel vatandaşlığı olumlu olarak etkilediği düşüncesiyle konu önem kazanmıştır. Ayrıca iş yerinde motivasyonun ve örgütsel vatandaşlığın elde edilecek verimi etkilediği düşünüldüğünde bu liderlik türlerinden hangilerinin hem motivasyona hem de örgütsel vatandaşlığa yol açtığını gösterebilmek konuyu önemli kılmaktadır. Araştırma, günlük çalışma hayatının içerisindeki çalışanlardan (işçi, memur, hizmetli vs.) örgüt yöneticilerine (firma sahibi, yönetici, müdür, idareci vs.) kadar birçok kimseyi ilgilendirmektedir.

3.3. Beklenen Faydalar

Bu çalışma ile liderlik türlerinin örgütsel sonuçlar üzerindeki etkilerinin neler olduğuna yönelik teorik katkı sağlamak istenilmektedir. Ayrıca paternalist ya da dönüşümcü liderliğin ne tür sonuçlar doğurabileceğini yönetim kademesinde bulunan kişilere anlatmak ve çalışanlarında sahip oldukları liderlerin aslında kendileri üzerinde ne gibi etkileri olabileceğini mukayese etme imkânı sağlaması beklenmektedir.

3.4. Araştırmanın Kısıtları

Çalışma verilerinin sadece Erzincan ilinde bulunan kamu ve özel sektör çalışanlarına uygulanması araştırmanın önemli bir kısıtıdır. Çalışmanın Türkiye'nin diğer bölgelerinde yapılması halinde daha genelleyici sonuçlara ulaşma imkanı oluşabilecektir. Ayrıca örneklem sayısının küçük olması çalışmanın bir diğer kısıtını oluşturmaktadır. Çalışmanın verilerinin ankete dayalı olması ve deney yapılamaması çalışmanın diğer bir kısıtıdır. Diğer bir kısıt ise elde edilen verilerin kişilerin kendi davranışlarını rapor ettikleri verilere dayanmasıdır. Son olarak elde edilen verilerin kesitsel olması ve boylamsal olmaması da çalışma için bir kısıt oluşturmaktadır.

3.5. İleride Yapılacak Çalışmalara Öneriler

Öncelikle gelecekteki çalışmalar yukarıda bahsedilen kısıtlar oluşmayacak şekilde yapılabilir. Gelecekte yapılacak olan bu konuda ki çalışmalarda tek bir lokasyonda değil farklı lokasyonlarda da anket uygulaması yapılabilir. Daha geniş alanlarda yapılacak çalışmalar farklı sonuçlara ulaşma imkanı sunabilir. Çalışmalarda deney yapılması yoluna başvurulabilir.

Çalışmada konu edinilen iki liderlik türünün performans ve örgütsel özdeşleşme üzerine etkileri de incelenebilir. Araştırma cross sectional (kesitsel) veriden toplanmıştır.

Gelecek araştırmanın longitudinal (boylamsal) olması nedensellik ilişkisinin ortaya konulması açısından önem taşımaktadır.

3.6. Araştırmanın Modeli

Çalışmada yer alan değişkenler teori ve hipotezlerde gösterilmiştir. Bu değişkenler, paternalist liderlik, dönüşümcü liderlik, içsel motivasyon, liderle özdeşleşme, etkileşimsel adalet, örgütle özdeşleşme değişkenlerinden oluşmaktadır. Araştırmada kullanılan modeller hipotezler kısmında hem görsel hem de açıklanarak verilmiştir.

3.7. Araştırmanın Kapsamı

Bu çalışmanın örnekleme, Erzincan ili ve Erzincan'a bağlı İliç ilçesinde bulunan kamu ve özel sektör kuruluşlarında görev yapanlardan oluşmaktadır. Erzincan ilinde kamu ve özel sektör kuruluşunda görevli çalışanlar ile anket yapılabilmesi için idari makamlardan gerekli izin onayı alınmıştır. Kamu kurumlarında görevli çalışanlar ile kurum amirlerinin bilgisi ile gerekli anketler gerçekleştirilmiştir. Özel sektör iş yerleri ise, Erzincan'ın İliç ilçesinde bulunan bir maden ve il merkezinde bulunan orta ölçekli işletmelerdir.

3.8. Veri Toplam Araçları ve Yöntem

Çalışmada kullanılan anket formları dağıtılmış ve 292 kişi ile gerçekleştirilen anket sonucunda ulaşılan demografik özellikler aşağıdaki tabloda görülmektedir. Ankette yer alan ölçekler önce Türkçe 'ye çevrilmiş Türkçe metinde geri-çeviri (Back-Translation Methods) (Brislin, 1970) yöntemiyle tekrar İngilizceye çevrilmiş ve çeviri esnasında kaynaklanabilecek anlam bozulmaları ortadan kaldırılmaya çalışılmıştır.

Tablo 3.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Demografik Değişkenler	Frekans	Yüzde	
Cinsiyet	Erkek	160	%54,8
	Kadın	132	%45,2
Eğitim	Lise veya yüksekokul	71	%24,3
	Meslek yüksekokulu	51	%17,5
	Fakülte	140	%47,9
	Yüksek Lisans	29	%9,9
	Doktora	1	%0,3
Yaş	18-25	52	%17,8
	26-35	146	%50,0
	36-45	48	%16,4
	45 üzeri	46	%15,8
İşyerinde Çalışma Süresi	1-2 yıl	92	%31,5
	3-5 yıl	84	%28,8
	6-10 yıl	51	%17,5
	10 yıl üzeri	65	%22,3
Üst Yöneticiyle Çalışma Süresi	1-2 yıl	154	%52,7
	3-5 yıl	97	%33,2
	6-10 yıl	21	%7,2
	10 yıl üzeri	20	%6,8
Ortalama Aylık Gelir	0-2000 TL	37	%12,7
	2001-3000 TL	113	%38,7
	3001-4000 TL	96	%32,9
	4001-5000 TL	39	%13,4
	5001 TL ve üzeri	7	%2,4
Çalışılan Sektör	Kamu sektörü	152	%52,1
	Özel sektör	140	%47,9

Demografik değişkenler incelendiğinde anket katılımcılarının %54,8'i (y=160) erkek, %45,2'i (y=132) kadındır. Katılımcıların %24,3'ü (y=71) lise mezunu, %17,5'i (y=51) meslek yüksekokul mezunu, %47,9'u (y=140) fakülte mezunu, %9,9'u (y=29) yüksek lisans mezunu, %0,3'ü (y=1) doktora mezunudur. Anket katılımcılarının %17,8'i (y=52) 18-25 yaş aralığında, %50'si (y=146) 26-35 yaş aralığında, %16,4'ü (y=48) 36-45 yaş aralığında, %15,8'i (y=46) 45 yaş ve üzeridir. Katılımcıların %31,5'i (y=92) 1-2 yıldır işyerinde çalışıyor, %28,8'i (y=84) 3-5 yıldır çalışıyor, %17,5'i (y=51) 6-10 yıldır çalışıyor, %22,3'ü (y=65) 10 yıl üzerinde çalışmaktadır. Katılımcıların üst yöneticileri ile

çalışma süreleri ise, %52,7'si (y=154) 1-2 yıldır, %33,2'si (y=97) 3-5 yıldır, %7,2'si (y=21) 6-10 yıldır, %6,8'i (y=20) 10 yıl üzerinde gerçekleştiği görülmüştür. Katılımcıların %12,7'si 0-2000 TL (y=37) aylık gelire sahipken, %38,7'si (y=113) 2001-3000 TL, %32,9'u (y=96) 3001-4000 TL, %13,4'ü (y=39) 4001-5000 TL, %2,4'ü (y=7) 5001 TL ve üzeri gelire sahiptir. Katılımcıların %52,1'i (y=152) kamu sektörü çalışanı, %47,9'u (y=140) ise özel sektör çalışanıdır.

Ankette kullanılan ölçekler ise şunlardır:

Paternalist liderlik değişkeninin ölçümünde Aycan (2005) tarafından geliştirilen ve Pellegrini ve Scandura'nın (Pellegrini and Scandura, 2006:273) uyguladığı 13 ifadeden oluşan ölçeği kullanılmıştır. Öncelikle bu ölçekteki 4 ifade faktör yükü değerleri az olduğu için analizler bu maddeler eksiltilerek yapılmıştır. Bu maddeler 6.sırada bulunan 'yöneticim onaylarını istemeden çalışanları adına kararlar alır', 8.sırada yer alan 'yöneticim çalışanlarla ilişkilerinde duygusal tepkiler sergiler; neşe, keder, öfke gibi duyguları göstermekten kaçınmaz', 9.sırada bulunan 'yöneticim, onaylarını istemeden çalışanları adına kararlar alır', 13.sırada yer alan 'yöneticim çalışanları için neyin en iyi olduğunu bilen tek kişi olduğuna inanır' maddeleridir. Ölçekte kullanılan ifadeler 5'li Likert ölçeğine göre değerlendirmeye alınmıştır. (1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3-Biraz Katılıyorum, 4- Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum) (Ek: Anket Formu).

Dönüşümcü liderlik değişkeni için Carless, Wearing ve Mann'ın (Carless vd., 2000: 395) uyguladığı 7 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Ölçekte kullanılan ifadeler 5'li Likert ölçeğine göre değerlendirmeye alınmıştır. (1-Hiçbir Zaman, 2-Nadiren, 3-Bazen, 4-Genelde, 5-Her Zaman) (Ek: Anket Formu).

İçsel motivasyon değişkeninin ölçümü için Haj'ın (Haj, 2017: 129) uyguladığı 18 ifade bulunan ölçeğin sadece içsel motivasyon ile ilgili 3 ifadesi kullanılmıştır. Ölçekte kullanılan ifadeler 5'li Likert ölçeğine göre değerlendirmeye alınmıştır. (1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Biraz Katılıyorum, 4- Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum) (Ek: Anket Formu).

Liderle özdeşleşme değişkeninin ölçümünde Bass'ın (1985) ölçeğinden uyarlanan ve Shamir, Zakay, Breinin ve Popper'in (Shamir vd., 2018:395) uyguladığı 7 ifadeli ölçek kullanılmıştır. Ölçekte kullanılan ifadeler 5'li Likert ölçeğine göre değerlendirmeye

alınmıştır. (1-Hiçbir Zaman, 2-Nadiren, 3-Bazen, 4-Genelde, 5-Her Zaman) (Ek: Anket Formu).

Etkileşimsel adalet değişkeninin ölçümünde Colquitt 'in (Colquitt, 2001: 389) uyguladığı 20 ifadeli ölçeğin sadece etkileşimsel adalet ile ilgili 9 ifadelik kısmı kullanılmıştır. Colquitt'in etkileşimsel adalet ölçeğinin 6 ifadesini Bies ve Moag (1986)'dan uyarlamış olup anket formundaki 5 ve 10. ifadeler arasını kapsamaktadır. Etkileşimsel adaletle ilgili diğer 3 ifade ise Shapiro (1994)'den uyarlanmış olup 11 ve 13.ifadeleri içermektedir. Ölçekte kullanılan ifadeler 5'li Likert ölçeğine göre değerlendirmeye alınmıştır. (1- Kesinlikle Hayır, 2-Nadiren, 3-Ne Evet Ne Hayır, 4-Genelde, 5-Kesinlike Evet) (Ek: Anket Formu).

Örgütsel vatandaşlık değişkeni için Williams ve Anderson'un (1991) geliştirdiği ve Tang ve Naumann'ın (Tang ve Naumann, 2015: 306) uyguladığı 8 ifadeli ölçek kullanılmıştır. Bu ölçekteki 1 ifade faktör değerleri az olduğu için eksiltilerek analiz yapılmıştır. Bu madde 2.sırada bulunan 'ben çok çalışkan biriyim ve nadiren hata yaparım' maddesidir. Ölçekte kullanılan ifadeler 5'li Likert ölçeğine göre değerlendirmeye alınmıştır. (1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Biraz Katılıyorum, 4- Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum) (Ek: Anket Formu).

3.9. Araştırmanın Hipotezleri

Bu araştırma için geliştirilen hipotezler aşağıda yer almıştır.

a) Paternalist Liderlik ve Dönüşümcü Liderliğin İçsel Motivasyon İle İlişkisi

Hipotez 1: Hipotez 1: Paternalist liderlik ve içsel motivasyon ilişkisi dönüşümcü liderlik ile içsel motivasyon ilişkisinden daha kuvvetlidir.

b) Paternalist Liderlik ve Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık İle İlişkisi

Hipotez 2: Paternalist liderlik ve örgütsel vatandaşlık ilişkisi, dönüşümcü liderlik ile örgütsel vatandaşlık ilişkisinden daha kuvvetlidir.

c) Paternalist Liderlik Ve Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlişkisinde İçsel Motivasyonun Rolü

Hipotez 3: Paternalist liderlik ile örgütsel vatandaşlık arasında içsel motivasyon aracı değişkendir.

d) Paternalist Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık İlişkisinde Liderle Özdeşleşmenin Rolü

Hipotez 4: Paternalist liderlik ve örgütsel vatandaşlık ilişkisinde liderle özdeşleşme moderatör (koşul) değişkendir.

Hipotez 5: Dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık ilişkisinde liderle özdeşleşme moderatör (koşul) değişkendir.

e) Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık İlişkisinde Etkileşimsel Adaletin Rolü

Hipotez 6: Paternalist liderlik ve örgütsel vatandaşlık ilişkisinde etkileşimsel adalet moderatör (koşul) değişkendir.

Hipotez 7: Dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık ilişkisinde etkileşimsel adalet moderatör (koşul) değişkendir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

VERİLERİN ANALİZİ VE YORUM

Çalışmanın bu bölümünde araştırmada kullanılan bazı ölçeklerin istatistiksel sonuçları yer almaktadır. Ölçeklerin ilk olarak faktör analizleri ve güvenilirlik analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Araştırmada yer alan değişkenlerin birbirleri arasındaki ilişkileri ortaya koymak ve değişkenler hakkında bilgi edinmek için korelasyon analizi yapılmış ayrıca kurulan hipotezleri test etmek için regresyon analizi ve yapısal eşitlik modeli sonuçları çıkarılmıştır. Ayrıca PROCESS kullanılarak moderatör ve aracı değişkenlere yönelik hipotezler test edilmiştir. Bu şekilde elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Bu bölümün sonunda ise tartışma bölümü, sonuç ve öneriler bölümü yer almaktadır.

4.1. Kontrol Değişkenleri

Araştırmada yer alan kontrol değişkenleri aşağıda yer almaktadır. Bu çalışma özelinde kontrol değişkenlerinin bağımlı değişkenler üzerinde fazla bir etkiye sahip olmayacağı düşünülmektedir. Kontrol değişkenleri arasında çalışılan sektöre göre elde edilen sonuçlarda farklılıklar görülebilir. Kontrol değişkenleri arasında yer alan cinsiyet ve yaşın bağımlı değişkenler üzerinde etkiye sahip olmayacağı beklenmektedir. Yaş ile örgütsel vatandaşlık arasında pozitif bir ilişki beklenmektedir. Çünkü yaş arttıkça olgunluk ve tecrübe artar. Bu durumda örgütsel vatandaşlık davranışı artabilir. Ayrıca eğitim seviyesi de arttıkça kişiler eğitilmiş olmanın gereği daha fazla örgütsel vatandaşlıkta bulunabilir.

4.2. Analiz ve Bulgular

Bu bölümde, araştırmada kullanılan ölçeklere uygulanan ve sonuçların yer aldığı faktör analizi, değişkenler arasında oluşan korelasyon analizi, modelin test edilmesi için yapılan yapısal eşitlik modeli ve regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Çalışmada uygulanan aracı değişken modeli şu şekilde özetlenebilir. Aracı değişken rolü, iki değişken arasında neden ve sonuç ilişkisinin bir parçasıdır. Aracılık

ilişkisinden bahsetmek için Baron ve Kenny'nin (1986) adımları olarak tabir edilen koşulların gerçekleşmesi gerekmektedir. Bu koşullar:

-Bağımsız değişkenin (x) aracı değişken (m) üzerinde bir etkisinin olması,

-Bağımsız değişkenin (x) bağımlı değişken (y) üzerinde etkili olması,

-Aracı değişken, sonraki adımda regresyon analizine dahil edilirse, bağımsız değişken ve bağımlı değişken arasında ilişki anlamlı olmadığı ortaya çıkarsa tam aracılık etkisinden, bağımsız değişkenin bağımlı değişken ile ilişkisinde azalma meydana gelirse kısmi aracılık etkisinden söz edilebilir. Ayrıca, aracı etkiden oluşabilmesi için bu şartların yanı sıra, bağımsız değişkenin aracı değişken vasıtasıyla bağımlı değişken üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olup olmadığını saptamamalıdır (Baron ve Kenny, 1986; Koç vd. 2014: 6).

Çalışmada kullanılan moderatör etki ise şu şekilde tanımlanmıştır. Moderatör etki iki değişken arasında yer alan ilişkinin üçüncü bir değişkenin düzeylerinde farklılaşmasıdır. Moderatör değişken ise bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin yönünü, gücünü etkileyen nitel ya da nicel üçüncü bir değişken olarak tanımlanmaktadır (Baron ve Kenny, 1986).

4.2.1 Faktör Analiz Sonuçları

Çalışmada yer alan ölçeklerin açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri aşağıdadır. Açıklayıcı faktör analizinde değişkenlerin hangi faktöre yüklendiği ve faktör yüklerinin ne olduğuna dikkat edilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi ile bulunan değerlerden bazılarının uyum istatistiğinin belli değer aralıklarında olması gerekir. Bu değerlerden önemli olanlar χ^2/sd , AGFI (adjusted goodness of fit index), GFI (goodness of fit index), RMR (root mean square residual)'dir. χ^2 'nin iyi bir uyumu için 2:1 ve 3:1 aralığında olması, olmasa da 5 ve aşağısında bir değer olması modelin kabul edilmesi için yeterlidir. (Reisinger ve Mavondo, 2007) RMR değeri 0,08 veya daha düşükse model kabul edilebilir olur ve bu değer sıfıra yaklaştıkça modelim uyumu daha da artar (McDonald ve Ho, 2002:73). Ayrıca GFI 0,90 üzeri olması modelin uyum iyiliği açısından kabul edildiğini gösterir (Hu ve Bentler, 1998: 424).

4.2.1.1. Paternalist Liderlik Ölçeğinin Açıklayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Paternalist liderlik ölçeğine ait açıklayıcı faktör analizi, değişkenlerin sahip olduğu faktör yükleri, öz değer (eigen value) ve faktör yüklerine ait sonuçlar tablo 4.1’de yer almaktadır.

Tablo 4.1. Paternalist Liderlik Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör 1
Yöneticim çalışanların hayatlarının her yönüyle ilgilenir.	0,831
Yöneticim işyerinde bir aile ortamı oluşturur.	0,837
Yöneticim çalışanlarına iş konularında danışır.	0,835
Yöneticim kendi çalışanına yaşça büyük bir aile üyesi gibi (baba/anne, ağabey /abla) davranır.	0,843
Yöneticim çalışanlarına, yaşlı bir aile üyesiymiş gibi farklı konularda tavsiyede bulunur.	0,757
Yöneticim çalışanlarının her birini yakından tanır. (örn. Kişisel sorunlar, aile hayatı vb.)	0,769
Yöneticim kurum dışında, çalışanlara iş haricindeki konularda (ör. Evde eğitim, çocuk öğrenimi için ödeme vb.) yardıma ihtiyaç duyduklarında yardımcı olmak için bir yol bulmaları adına elinden gelenin en iyisini yapar.	0,708
Yöneticim çalışanlarına gösterdiği ilgi ve alakaya karşılık onlardan sadakat ve saygı bekleyebilir.	0,540
Yöneticim, çalışanlarına düşük performans gösterdiklerinde onlara kendilerini geliştirme şansı verir.	0,740
Açıklanan Varyans	59,714
Özdeğer	5,374
Güvenilirlik (Cronbach Alfa)	0,914
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	0,921
Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square	1597,851
df	36
Sig.	0,000

Paternalist liderlik ölçeğinin açıklayıcı faktör analiz sonuçları incelendiğinde, paternalist liderliğin faktör yükleri düşük olan 6, 8 ve 13 numaralı sorular çıkartılıp faktör analizi tekrarlanmış akabinde faktör yükü düşük olan 9 numaralı soruda çıkarıldığında paternalist liderliği ölçen tek faktör yapısı olduğu görülmüştür. Bu faktör ise yukarıda tabloda görüldüğü üzere açıklanan varyansın %59,714’ünü açıklamaktadır. Öz değer 5,374, güvenilirlik 0,914 ve Barlett testi anlamlılık değeri 0,00 olarak görülmektedir.

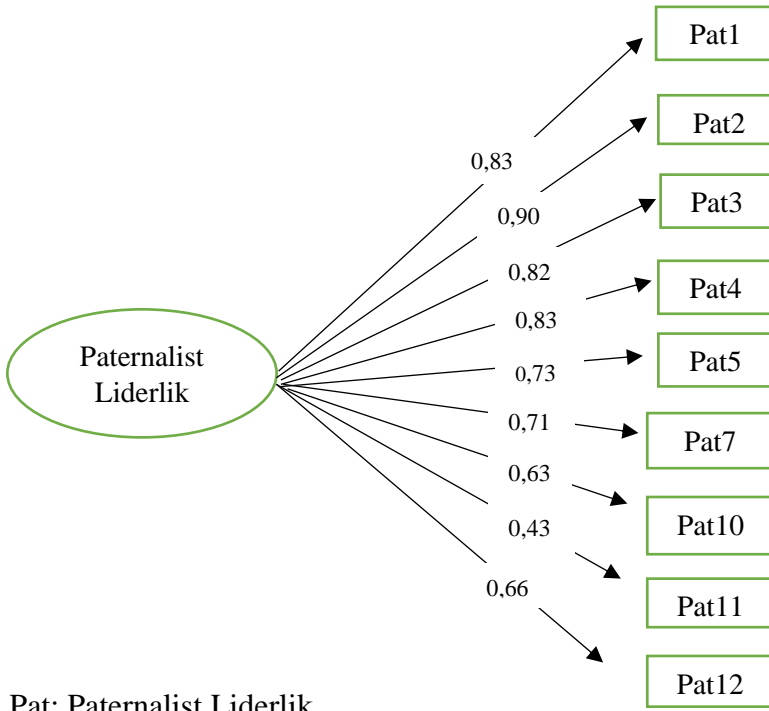
Bu ölçekle ilgili doğrulayıcı faktör analizi sonuçları ise aşağıdaki tablo 4.2’de görülmektedir. Bu analiz, teorik model ile elde edilen verilerin birbirleri arasındaki

tutarlılığını test etmek ve ölçeğin faktör yapısını ortaya çıkarmak için yapılmıştır. Analiz ile elde edilen sonuçlara bakıldığında model ile veri arasında yeteri kadar uyum sağlandığı görülmüştür ($\chi^2_{sd} = 3,458$; GFI =0,935; CFI =0,960; IFI =0,960; RMR=0,065; RMSEA=0,092). Şekil 4.1’de elde edilen tüm standardize edilmiş değerlerin 1’in üzerinde olmaması gerekir. Ayrıca gizil değişkenden (Paternalist Liderlik) gözlenen değişkenlere tek yönlü oklar doğrusal ilişkiyi göstermektedir. Bu değişkenlerden her bir madde kendi gizil değişkenini ne kadar iyi temsil ettiğini gösterir (Aytaç ve Öngen, 2012: 19). Şekil incelendiğinde paternalist liderliği en çok etkileyen boyut 0,90 ile “yöneticim işyerinde bir aile ortamı oluşturur” ifadesi ve en az etkileyen 0,43 ile “yöneticim çalışanlarına gösterdiği ilgi ve alakaya karşılık onlardan sadakat ve saygı bekleyebilir” ifadesidir.

Tablo 4.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum Endeksi Sonuçları

	χ^2_{sd}	GFI	CFI	IFI	RMR	RMSEA
Model	3,458	0,935	0,960	0,960	0,065	0,092

Şekil 4.1. Standardize Edilmiş Sonuçlar İle Doğrulayıcı Faktör Analizi



4.2.1.2. Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin Açıklayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Dönüşümcü liderlik ölçeğine ait açıklayıcı faktör analizi, değişkenlerin sahip olduğu faktör yükleri, öz değer (eigen value) ve faktör yüklerine ait sonuçlar tablo 4.3’de yer almaktadır.

Tablo 4.3. Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör 1
Yöneticim geleceğin açık ve olumlu bir vizyonunu iletir.	0,852
Yöneticim çalışanlara birey olarak davranır, gelişimlerini destekler ve teşvik eder.	0,893
Yöneticim personelin teşvik edilmesini ve tanınmasını sağlar.	0,910
Yöneticim ekip üyeleri arasında güven, katılım ve işbirliğini destekler.	0,883
Yöneticim sorunları yeni yollarla düşünmeye ve varsayımları sorgulamaya teşvik eder.	0,869
Yöneticim kendi değerleri hakkında nettir, öğüt verdiği şeyleri uygular.	0,771
Yöneticim başkalarına gurur ve saygı aşılabilir ve bana son derece işinin ehli olarak ilham verir.	0,881
Açıklanan Varyans	75,124
Özdeğer	5,259
Güvenilirlik (Cronbach Alfa)	0,944
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	0,930
Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square	1790,182
df	21
Sig.	0,000

Dönüşümcü liderlik ölçeğinin açıklayıcı faktör analiz sonuçları incelendiğinde, dönüşümcü liderliği ölçen tek faktör vardır. Bu faktör ise yukarıda tabloda görüldüğü üzere açıklanan varyansın %75,124’ünü açıklamaktadır. Öz değer 5,259, güvenilirlik 0,944 ve Barlett testi anlamlılık değeri 0,00 olarak görülmektedir.

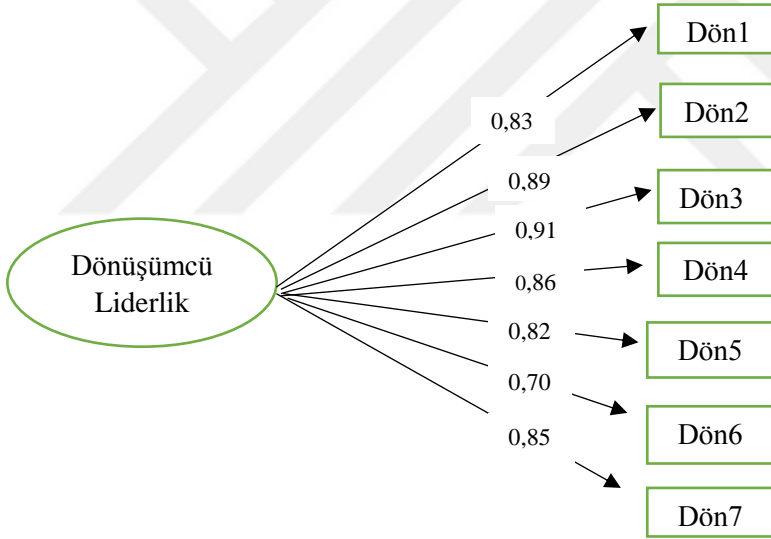
Bu ölçekle ilgili doğrulayıcı faktör analizi sonuçları ise aşağıdaki tablo 4.4’de görülmektedir. Bu analiz, teorik model ile elde edilen verilerin birbirleri arasındaki tutarlılığını test etmek ve ölçeğin faktör yapısını ortaya çıkarmak için yapılmıştır. Analiz ile elde edilen sonuçlara bakıldığında model ile veri arasında yeteri kadar uyum sağlandığı görülmüştür ($\chi^2/df = 3,684$; GFI =0,952; CFI =0,980; IFI =0,981; RMR=0,036; RMSEA=0,096). Şekil 4.2’de elde edilen tüm standardize edilmiş değerlerin 1’in üzerinde olmaması gerekir. Ayrıca gizil değişkenden (Dönüşümcü Liderlik) gözlenen değişkenlere tek yönlü oklar doğrusal ilişkiyi göstermektedir. Bu

değişkenlerden her bir madde kendi gizil değişkenini ne kadar iyi temsil ettiğini gösterir (Aytaç ve Öngen, 2012: 19). Şekil incelendiğinde dönüşümcü liderliği en çok etkileyen boyut 0,91 ile “yöneticim personelin teşvik edilmesini ve tanınmasını sağlar” ifadesi ve en az etkileyen 0,70 ile “yöneticim kendi değerleri hakkında nettir, öğüt verdiği şeyleri uygular” ifadesidir.

Tablo 4.4. Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum Endeksi Sonuçları

	χ^2/sd	GFI	CFI	IFI	RMR	RMSEA
Model	3,684	0,952	0,980	0,981	0,036	0,096

Şekil 4.2. Standardize Edilmiş Sonuçlar İle Doğrulayıcı Faktör Analizi



Dön: Dönüşümcü Liderlik

4.2.1.3. İçsel Motivasyon Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

İçsel motivasyon ölçeğine ait açıklayıcı faktör analizi, değişkenlerin sahip olduğu faktör yükleri, öz değer (eigen value) ve faktör yüklerine ait sonuçlar tablo 4.5’de yer almaktadır.

Tablo 4.5. İçsel Motivasyon Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör 1
Çünkü işimde yeni şeyler öğrenmekten çok keyif alıyorum.	0,824
... mutlu olmak için ilginç zorluklarla uğraşmaktan tecrübe ediniyorum.	0,900
... memnun olmak için zor görevlerde başarılı olmayı tecrübe ediniyorum.	0,887
Açıklanan Varyans	75,887
Özdeğer	2,277
Güvenilirlik (Cronbach Alfa)	0,840
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	0,703
Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square	372,254
df	3
Sig.	0,000

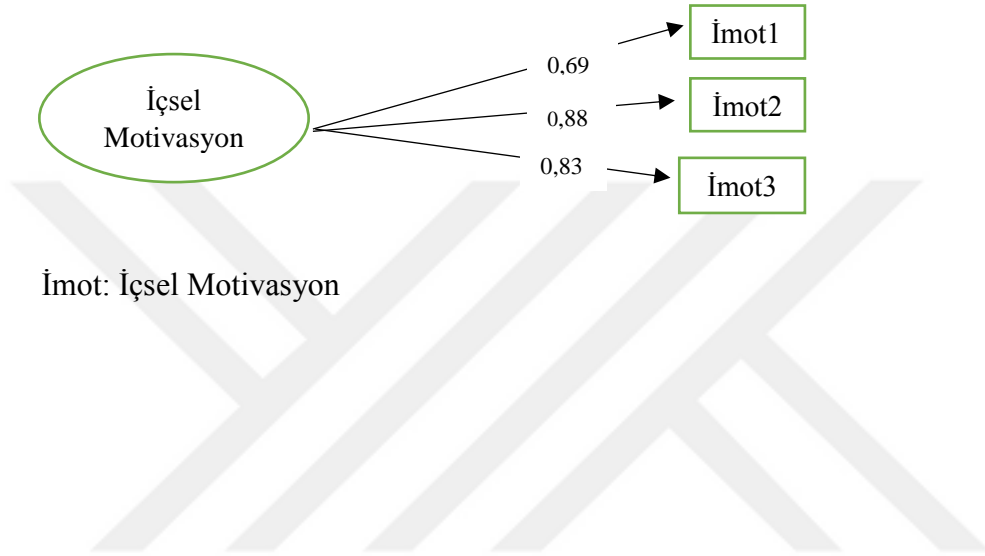
İçsel motivasyon ölçeğinin açıklayıcı faktör analiz sonuçları incelendiğinde, içsel motivasyonu ölçen tek faktör vardır. Bu faktör ise yukarıda tabloda görüldüğü üzere açıklanan varyansın %75,887’sini açıklamaktadır. Öz değer 2,277, güvenilirlik 0,840 ve Barlett testi anlamlılık değeri 0,00 olarak görülmektedir.

Bu ölçekle ilgili doğrulayıcı faktör analizi sonuçları ise aşağıdaki tablo 4.6’da görülmektedir. Bu analiz, teorik model ile elde edilen verilerin birbirleri arasındaki tutarlılığını test etmek ve ölçeğin faktör yapısını ortaya çıkarmak için yapılmıştır. Analiz ile elde edilen sonuçlara bakıldığında model ile veri arasında yeteri kadar uyum sağlandığı görülmüştür ($\chi^2/df = 0,0$; GFI =1,000; CFI =1,000; IFI =1,000; RMR=0,00; RMSEA=0,652). Standardize edilmiş doğrulayıcı faktör analizi ile ilgili açıklamaya daha önce yer verilmişti. Bu doğrultuda, şekil 4.3 incelendiğinde içsel motivasyonu en çok etkileyen boyut 0,88 ile “... mutlu olmak için ilginç zorluklarla uğraşmaktan tecrübe ediniyorum” ifadesi ve en az etkileyen 0,69 ile “çünkü işimde yeni şeyler öğrenmekten çok keyif alıyorum” ifadesidir.

Tablo 4.6. Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum Endeksi Sonuçları

	χ^2_{sd}	GFI	CFI	IFI	RMR	RMSEA
Model	0,0	1,000	1,000	1,000	0,000	0,652

Şekil 4.3. Standardize Edilmiş Sonuçlar İle Doğrulayıcı Faktör Analizi



4.2.1.4. Liderle Özdeşleşme Ölçeğinin Açıklayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Liderle özdeşleşme ölçeğine ait açıklayıcı faktör analizi, değişkenlerin sahip olduğu faktör yükleri, öz değer (eigen value) ve faktör yüklerine ait sonuçlar tablo 4.7’de yer almaktadır.

Tablo 4.7. Liderle Özdeşleşme Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör 1
Ben yöneticime tamamen inanıyorum.	,867
Yöneticime saygı duyarım.	,539
Yöneticimin emrinde olmaktan gurur duyarım.	,863
Yöneticimin kararlarına tamamen güveniyorum.	,902
Yöneticim benim için önemli olan değerleri temsil eder.	,900
Benim değerlerim yöneticimin değerleri ile benzerdir.	,856
Yöneticim benim takip edeceğim bir modeldir.	,863
Açıklanan Varyans	69,835
Özdeğer	4,888
Güvenilirlik (Cronbach Alfa)	0,926
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	0,924
Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square	1582,952
df	21
Sig.	0,000

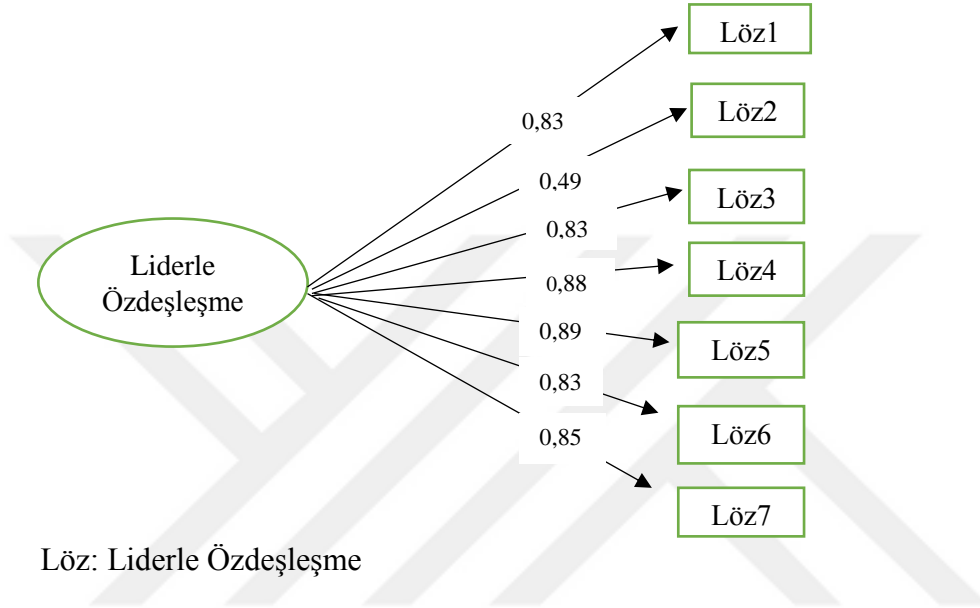
Liderle özdeşleşme ölçeğinin açıklayıcı faktör analiz sonuçları incelendiğinde, liderle özdeşleşmeyi ölçen tek faktör vardır. Bu faktör ise yukarıda tabloda görüldüğü üzere açıklanan varyansın %65,835’ini açıklamaktadır. Öz değer 4,888, güvenilirlik 0,926 ve Barlett testi anlamlılık değeri 0,00 olarak görülmektedir.

Bu ölçekle ilgili doğrulayıcı faktör analizi sonuçları ise aşağıdaki tablo 4.8’de görülmektedir. Bu analiz, teorik model ile elde edilen verilerin birbirleri arasındaki tutarlılığını test etmek ve ölçeğin faktör yapısını ortaya çıkarmak için yapılmıştır. Analiz ile elde edilen sonuçlara bakıldığında model ile veri arasında yeteri kadar uyum sağlandığı görülmüştür (χ^2 sd = 3,595; GFI =0,953; CFI =0,979; IFI =0,979; RMR=0,036; RMSEA=0,094). Standardize edilmiş doğrulayıcı faktör analizi ile ilgili açıklamaya daha önce yer verilmişti. Bu doğrultuda, şekil 4.4 incelendiğinde liderle özdeşleşmeyi en çok etkileyen boyut 0,89 ile “yöneticim benim için önemli olan değerleri temsil eder” ifadesi ve en az etkileyen 0,49 ile “yöneticime saygı duyarım” ifadesidir.

Tablo 4.8. Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum Endeksi Sonuçları

	χ^2_{sd}	GFI	CFI	IFI	RMR	RMSEA
Model	3,595	0,953	0,979	0,979	0,036	0,094

Şekil 4.4. Standardize Edilmiş Sonuçlar İle Doğrulayıcı Faktör Analizi



4.2.1.5. Etkileşimsel Adalet Ölçeğinin Açıklayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Etkileşimsel adalet ölçeğine ait açıklayıcı faktör analizi, değişkenlerin sahip olduğu faktör yükleri, öz değer (eigen value) ve faktör yüklerine ait sonuçlar tablo 4.9’da yer almaktadır.

Tablo 4.9. Etkileşimsel Adalet Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör 1
Üst yöneticinin sana kibar davranıyor mu?	0,873
Üst yöneticinin sana değer verecek şekilde davranıyor mu?	0,896
Üst yöneticinin sana saygılı bir şekilde davranıyor mu?	0,876
Üst yöneticinin seni kırmamak ve seni incitmemek için hassasiyet gösteriyor mu?	0,886
Üst yöneticinin onunla iletişim kurduğunda sana samimi davranıyor mu?	0,887
Üst yöneticinin sana alınan kararlar hakkında açıklama yapıyor mu?	0,845
Üst yöneticinin kararlar ile ilgili açıklamalarını makul buluyor musun?	0,864
Üst yöneticinin seninle zamanında ve açık bir şekilde iletişim kuruyor mu?	0,860
Üst yöneticinin kurduğu iletişimi bireylerin ihtiyaçlarına göre uyarlıyor mu?	0,845
Açıklanan Varyans	75,773
Özdeğer	6,820
Güvenilirlik (Cronbach Alfa)	0,959
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	0,941
Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square	2850,824
df	36
Sig.	0,000

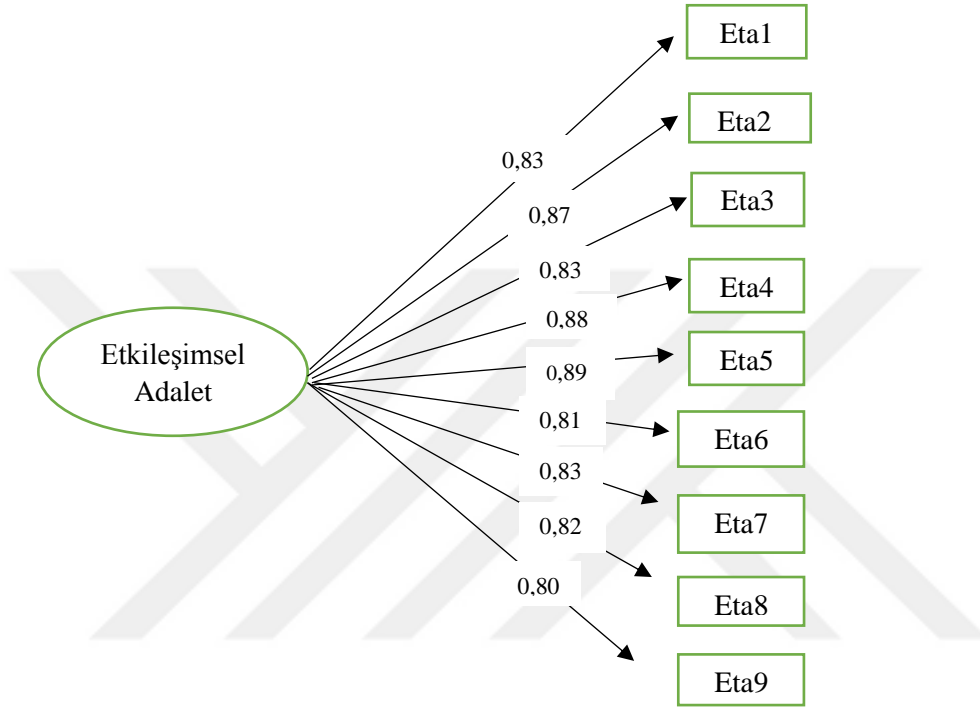
Etkileşimsel adalet ölçeğinin açıklayıcı faktör analiz sonuçları incelendiğinde, örgütsel adaletin iki alt boyutu olduğu görülmüştür. İlk 4 soru dağıtımsal adalet boyutunu geri kalan sorular ise etkileşimsel adalet boyutunu göstermektedir. Bu faktörler ise yukarıda tabloda görüldüğü üzere açıklanan varyansın %75,773'ünü açıklamaktadır. Öz değer 6,820, güvenilirlik 0,959 ve Barlett testi anlamlılık değeri 0,00 olarak görülmektedir.

Bu ölçekle ilgili doğrulayıcı faktör analizi sonuçları ise aşağıdaki tablo 4.10'da görülmektedir. Bu analiz, teorik model ile elde edilen verilerin birbirleri arasındaki tutarlılığını test etmek ve ölçeğin faktör yapısını ortaya çıkarmak için yapılmıştır. Analiz ile elde edilen sonuçlara bakıldığında model ile veri arasında yeteri kadar uyum sağlandığı görülmüştür ($\chi^2_{sd} = 3,763$; GFI =0,943; CFI =0,981; IFI =0,981; RMR=0,048; RMSEA=0,097). Standardize edilmiş doğrulayıcı faktör analizi ile ilgili açıklamaya daha önce yer verilmişti. Bu doğrultuda, şekil 4.5 incelendiğinde etkileşimsel adaleti en çok etkileyen boyut 0,89 ile “Üst yöneticinin onunla iletişim kurduğunda sana samimi davranıyor mu ? ” ifadesi ve en az etkileyen 0,80 ile “Üst yöneticinin kurduğu iletişimi bireylerin ihtiyaçlarına göre uyarlıyor mu ? ” ifadesidir.

Tablo 4.10. Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum Endeksi Sonuçları

	χ^2 /sd	GFI	CFI	IFI	RMR	RMSEA
Model	3,763	0,943	0,981	0,981	0,048	0,097

Şekil 4.5. Standardize Edilmiş Sonuçlar İle Doğrulayıcı Faktör Analizi



Eta: Etkileşimsel Adalet

4.2.1.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin Açıklayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Örgütsel vatandaşlık ölçeğine ait açıklayıcı faktör analizi, değişkenlerin sahip olduğu faktör yükleri, öz değer (eigen value) ve faktör yüklerine ait sonuçlar tablo 4.11’de yer almaktadır.

Tablo 4.11. Örgütsel Vatandaşlık Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör 1
Çalışma ekibinin etkinliğini nasıl geliştirebileceği konusunda yapıcı önerilerde bulunurum.	0,532
İş yerime her zaman erken giderim ve işime erken başlarım.	0,651
Zorunlu olmamasına rağmen, çalışma ekibimin imajını geliştirebilecek etkinliklere katılırım.	0,768
Bölümümle ilgili gelişmelere ayak uyduruyorum.	0,756
Eleştiri aldığımızda konuşurum ve çalışma ekibimi savunurum.	0,812
Çalışma ekibimi herkese açık şekilde temsil etmekten gurur duyarım.	0,787
Kurumum için risk oluşturabilecek herhangi bir alanı yöneticime hatırlatırım.	0,770
Açıklanan Varyans	53,422
Özdeğer	3,740
Güvenilirlik (Cronbach Alfa)	0,846
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	0,850
Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square	809,019
df	21
Sig.	0,000

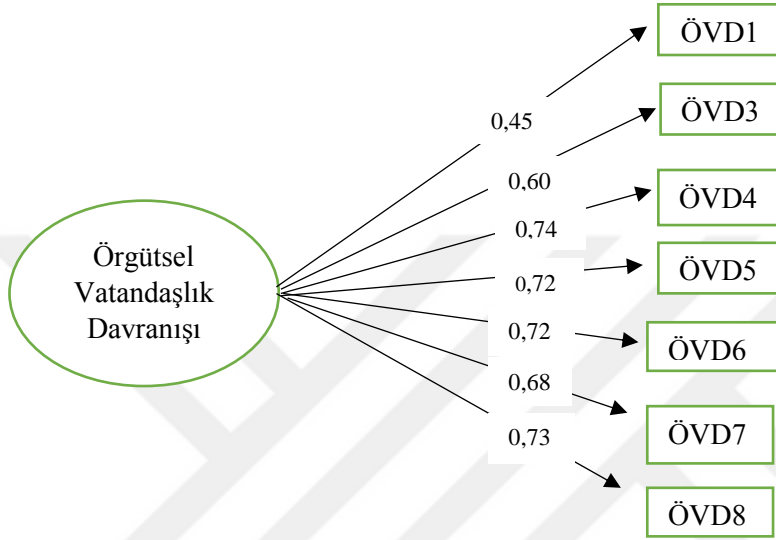
Örgütsel vatandaşlık ölçeğinin açıklayıcı faktör analiz sonuçları incelendiğinde, faktör yükü az olan 2. ifade çıkartılmış ve örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin tek faktör yapısı olduğu görülmüştür. Ölçülen faktör ise yukarıda tabloda görüldüğü üzere açıklanan varyansın %53,422'sini açıklamaktadır. Öz değer 3,740, güvenilirlik 0,846 ve Barlett testi anlamlılık değeri 0,00 olarak görülmektedir.

Bu ölçekle ilgili doğrulayıcı faktör analizi sonuçları ise aşağıdaki tablo 4.12'de görülmektedir. Bu analiz, teorik model ile elde edilen verilerin birbirleri arasındaki tutarlılığını test etmek ve ölçeğin faktör yapısını ortaya çıkarmak için yapılmıştır. Analiz ile elde edilen sonuçlara bakıldığında model ile veri arasında yeteri kadar uyum sağlandığı görülmüştür ($\chi^2_{sd} = 3,377$; GFI =0,959; CFI =0,961; IFI =0,962; RMR=0,032; RMSEA=0,090). Standardize edilmiş doğrulayıcı faktör analizi ile ilgili açıklamaya daha önce yer verilmişti. Bu doğrultuda, şekil 4.6 incelendiğinde örgütsel vatandaşlık davranışını en çok etkileyen boyut 0,74 ile “zorunlu olmamasına rağmen, çalışma ekibimin imajını geliştirebilecek etkinliklere katılırım” ifadesi ile en az etkileyen 0,45 ile “çalışma ekibinin etkinliğini nasıl geliştirebileceği konusunda yapıcı önerilerde bulunurum” ifadesidir.

Tablo 4.12. Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum Endeksi Sonuçları

	χ^2_{sd}	GFI	CFI	IFI	RMR	RMSEA
Model	3,377	0,959	0,961	0,962	0,032	0,090

Şekil 4.6. Standardize Edilmiş Sonuçlar İle Doğrulayıcı Faktör Analizi



ÖVD: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

4.2.2.Korelasyon Analizi

Çalışmada yer alan değişkenlerin birbirleri arasındaki ilişkileri gösteren korelasyon analizinin bulguları tablo 4.13’de gösterilmiştir. Tablodan yer alan bulgulara göre değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkileri şu şekilde gerçekleşmiştir. Cinsiyet ve yaş değişkeninin diğer değişkenler ile anlamlı bir ilişkisi tespit edilememiştir. Eğitim değişkeninin ise paternalist liderlik, liderle özdeşleşme ve etkileşimsel adalet ile istatistiksel olarak anlamlı ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. İş yerinde çalışma süresi değişkeni ile dönüşümcü liderlik arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Paternalist liderlik değişkeninin, dönüşümcü liderlik ($r=0,815$, $p<0,01$), içsel motivasyon ($r=0,327$, $p<0,01$), liderle özdeşleşme ($r=0,739$, $p<0,01$), etkileşimsel adalet ($r=0,654$, $p<0,01$), örgütsel vatandaşlık ($r=0,354$, $p<0,01$) değişkenleri ile istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ilişkilerinin olduğu tespit edilmiştir.

Dönüşümcü liderlik değişkeninin, içsel motivasyon ($r=0,282$, $p=0,01$), liderle özdeşleşme ($r=0,786$, $p<0,01$), etkileşimsel adalet ($r=0,716$, $p<0,01$), örgütsel vatandaşlık ($r=0,276$, $p<0,01$) değişkenleri ile istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ilişkilerinin olduğu tespit edilmiştir.

İçsel motivasyon değişkeninin, liderle özdeşleşme ($r=0,291$, $p<0,01$), etkileşimsel adalet ($r=0,300$, $p<0,01$), örgütsel vatandaşlık ($r=0,282$, $p<0,01$) değişkenleri ile istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ilişkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Liderle özdeşleşme değişkeninin, etkileşimsel adalet ($r=0,756$, $p<0,01$), örgütsel vatandaşlık ($r=0,306$, $p<0,01$) değişkenleri ile istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ilişkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Etkileşimsel adalet değişkeni ile örgütsel vatandaşlık ($r=0,282$, $p<0,01$) arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ilişkilerinin olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4.13. Değişkenlerin Korelasyon, Güvenlilik, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri												
	Ortalama	Standart Sapma	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 Cinsiyet	1,4521	0,4986	1									
2 Yaş	2,3014	0,9406	-,189**	1								
3 Eğitim	2,4452	0,9776	0,1	-0,08	1							
İş Yerinde Çalışma Süresi	2,3048	1,1365	-,147*	,640**	-0,095	1						
5 Paternalist Liderlik	3,4654	0,9218	-0,024	0,008	,136*	-0,098	"0,913"					
6 Dönüşümcü Liderlik	3,501	1,0536	-0,006	-0,04	0,11	-,130*	,815**	"0,944"				
7 Liderle Özdeşleşme	3,6233	0,9578	0,017	-0,02	,121*	-0,074	,739**	,786**	"0,926"			
8 Etiklemsel Adalet	3,6035	1,0491	-0,029	-0,02	,130*	-0,112	,654**	,716**	,756**	"0,959"		
9 İçsel Motivasyon	3,8128	0,9424	0,015	-0,05	0,031	-0,056	,327**	,282**	,291**	,300**	"0,840"	
10 Örgütsel Vatandaşlık	4,0866	0,6603	-0,085	0,005	-0,106	0,043	,354**	,276**	,306**	,282**	,406**	"0,846"

N=292 Eger tek yıldız varsa yani $p^* < 0,05$, düzeyinde ilişkiler anlamlı, turnak içi güvenlilik katsayılarını gösterir.

Eger iki yıldız varsa yani $p^{**} < 0,01$, düzeyinde ilişkiler anlamlı

4.2.3 Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları

Bu bölümde paternalist liderlik ve dönüşümcü liderliğin içsel motivasyon ve örgütsel vatandaşlık üzerine etkileri incelenmiştir.

4.2.3.1 Paternalist Liderliğin ve Dönüşümcü Liderliğin İçsel Motivasyon Üzerine Etkilerinin Regresyon Analizi Sonuçları

Paternalist liderliğin ve dönüşümcü liderliğin içsel motivasyon üzerine etkisi aşağıda yer alan modelde iki adımda incelenmiştir. Burada bağımsız değişken paternalist liderlik ve dönüşümcü liderlik, bağımlı değişken ise içsel motivasyondur. İki adımda incelenen modelde, ilk adım olarak kontrol değişkenler (cinsiyet, yaş, gelir, iş yerinde çalışma süresi) eklenmiştir. İkinci adımda ise bağımsız değişkenler paternalist liderlik ve dönüşümcü liderlik eklenmiş ve regresyon analizi tekrarlanmıştır.

Yapılan çoklu regresyon analizi ile kontrol değişkenlerinin yer aldığı ilk adımda kontrol değişkenlerinin bağımsız değişken üzerine anlamlı bir etki yapmadığı görülmüştür ($F=0,291$, $p > 0,01$) (Tablo 4.14). Diğer bir ifade ile kontrol değişkenlerinin içsel motivasyon üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür.

Bağımsız değişkenlerin yer aldığı ikinci adımda çoklu regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerine etkisini araştıran modelin anlamlı olduğu görülmektedir ($F = 6,068$, $p < 0,001$). Sonuçlar incelendiğinde kontrol değişkenlerinin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı görülmektedir. Bağımsız değişkenlerden paternalist liderliğin içsel motivasyon üzerine anlamlı ve pozitif etkisinin olduğu görülmektedir ($\beta = 0,311$, $p = 0,01$). Dönüşümcü liderliğin içsel motivasyon üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir ($\beta = 0,032$, $p = 0,741$). Bu sonuçlara göre, paternalist liderlik ve içsel motivasyon ilişkisi dönüşümcü liderlik ile içsel motivasyon ilişkisinden daha kuvvetlidir şeklindeki hipotez 1 kabul edilmiştir.

Tablo 4.14. Paternalist ve Dönüşümcü Liderliğin İçsel Motivasyon Üzerine Etkilerinin Regresyon Analiz Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	1. Adım İçsel Motivasyon (Bağımlı Değişken)			2. Adım İçsel Motivasyon (Bağımlı Değişken)		
	Beta	t değeri	Sig.	Beta	t değeri	Anlamlılık
Cinsiyet	0,003	0,045	0,965	0,018	0,320	0,749
Yaş	-0,021	-0,268	0,789	-0,053	-0,725	0,469
Eğitim	0,025	0,428	0,669	-0,018	-0,324	0,746
İşyerinde Çalışma Süresi	-0,04	-0,515	0,607	0,019	0,256	0,798
Paternalist Liderlik				0,311	3,226	0,001
Dönüşümcü Liderlik				0,032	0,331	0,741
R2	0,04			0,113		
R	0,64			0,337		
F	0,291			6,068		
Anlamlılık	0,884			0,000		

N = 292

Standardize edilmiş regresyon katsayılarıdır.

Not: Bu çalışmada tablolarda yer alan bağımsız değişkenlerden cinsiyet, 1 erkek 2 kadın olarak, eğitim ise 1 lise veya yüksekokul, 2 meslek yüksek okulu, 3 fakülte, 4 yüksek lisans, 5 ise doktora olarak kodlanmıştır.

4.2.3.2 Paternalist Liderliğin ve Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Üzerine Etkilerinin Regresyon Analizi Sonuçları

Paternalist liderliğin ve dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık üzerine etkisi aşağıda yer alan modelde iki adımda incelenmiştir. Burada araştırılan ilişkilerde bağımsız değişken paternalist liderlik ve dönüşümcü liderliktir. Bağımlı değişken ise örgütsel vatandaşlıktır. İki adımda incelenen modelde, ilk adım olarak kontrol değişkenler (cinsiyet, yaş, gelir, iş yerinde çalışma süresi) eklenmiştir. İkinci adımda ise bağımsız değişkenler paternalist liderlik ve dönüşümcü liderlik eklenmiş ve regresyon analizi tekrarlanmıştır.

Yapılan çoklu regresyon analizi ile kontrol değişkenlerinin yer aldığı ilk adımda kontrol değişkenlerinin bağımsız değişken üzerine anlamlı bir etki yapmadığı görülmüştür ($F=1,379$, $p > 0,01$) (Tablo 4.15). Kontrol değişkenlerinin örgütsel vatandaşlık üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür.

Bağımsız değişkenlerin yer aldığı ikinci adımda çoklu regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerine etkisini araştıran modelin anlamlı olduğu görülmektedir ($F = 8,762$, $p < 0,001$) (Tablo 4.2.16). Sonuçlar incelendiğinde kontrol değişkenlerinden sadece eğitimin örgütsel vatandaşlık üzerinde etkisi olduğu görülmektedir ($\beta = -0,146$, $p = 0,008$). Bağımsız değişkenlerden paternalist liderliğin örgütsel vatandaşlık üzerine anlamlı ve pozitif etkisinin olduğu görülmektedir ($\beta = 0,383$, $p = 0,000$). Dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir ($\beta = -0,007$, $p = 0,937$). Bu sonuçlara göre paternalist liderlik ve örgütsel vatandaşlık ilişkisi dönüşümcü liderlik ile örgütsel vatandaşlık ilişkisinden daha kuvvetlidir şeklindeki hipotez 2 kabul edilmiştir.

Tablo 4.15. Paternalist ve Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Üzerine Etkilerinin Regresyon Analiz Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	1. Adım			2. Adım		
	Beta	t değeri	Anlamlılık	Beta	t değeri	Anlamlılık
Cinsiyet	-0,077	-1,289	0,199	-0,059	-1,060	0,290
Yaş	-0,053	-0,686	0,493	-0,090	-1,253	0,211
Eğitim	-0,097	-1,64	0,102	-0,146	-2,637	0,009
İşyerinde Çalışma Süresi	0,056	0,731	0,465	0,120	1,675	0,095
Paternalist Liderlik				0,383	4,077	0,000
Dönüşümcü Liderlik				-0,007	-0,078	0,937
R ²	0,019			0,156		
R	0,137			0,395		
F	1,379			8,762		
Anlamlılık	0,241			0		

N = 292

Standardize edilmiş regresyon katsayılarıdır.

4.2.3.3. Paternalist Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Üzerine Etkilerinin Regresyon Analizi Sonuçları (Aracı Etki)

İçsel motivasyonun aracılık etkisini test etmek için SPSS programı PROCESS eklentisinden Model 4 kullanılmıştır. Çalışmanın hipotezler bölümünde de anlatıldığı üzere aracılık etkisinden bahsedebilmek için bağımsız değişkenin (paternalist) bağımlı değişken (örgütsel vatandaşlık) ile ilişkide olduğu gibi aracı değişken (içsel motivasyon) ile de ilişki içerisinde olmalıdır.

Tablo 4.16. Aracılık Etkisini Gösterir Regresyon Analiz Sonuçları

	Model 1	Model 2	Model 3
	İçsel Motivasyon	ÖVD	ÖVD
	(β)	(β)	(β)
Bağımsız Değişken			
Paternalist Lider	0,3286	0,2404	0,1652
Aracı Değişken			
İçsel Motivasyon	-	-	0,2288
R ²	0,1102	0,1201	0,2150
F	35,904	39,571	39,566
P	0,00	0,00	0,00

ÖVD: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Tablo 4.17. Aracılık Etkisini Gösterir Regresyon Analiz Sonuçları

		Doğrudan Etki	Dolaylı Etki	Toplam Etki
Paternalist Liderlik	→ Örgütsel Vatandaşlık	0,17	0,08	0,24

Not: Bütün değerler 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Paternalist liderliğin örgütsel vatandaşlık ile anlamlı ve pozitif bir ilişki içerisinde olduğuna çalışmamızda yer vermiştik ($\beta = 0,383$, $p = 0,000$) (Tablo 4.2.16). Model 1 bağımsız değişkenin (paternalist liderlik) aracı değişken (içsel motivasyon) üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin ($\beta=0,3286$, $p=0,00$) olduğunu göstermiştir. Model 2 de bağımsız değişkenin (paternalist liderlik) bağımlı değişken (örgütsel vatandaşlık) üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin ($\beta=0,2404$, $p=0,00$) (Tablo 4.16) olduğu görülmüştür.

Model 3 te bağımsız değişkene aracı değişken eklendiğinde (paternalist liderliğe içsel motivasyon eklendiğinde) içsel motivasyonun örgütsel vatandaşlığın güçlü bir etkisinin olduğu görülmüştür. Paternalist liderliğin Model 2 de olan $\beta=0,2404$ katsayısı, aracı değişkenin modele eklenmesiyle Model 3 te $\beta=0,1652$ 'ye azalmıştır. Buda gösteriyor ki paternalist liderlik ile örgütsel vatandaşlık ilişkisinde içsel motivasyonun kısmi aracılık etkisi vardır. Son olarak yukarıdaki tablo 4.17. incelendiğinde doğrudan etkinin dolaylı etkiden daha fazla olduğu anlaşıldığı için hem dolaylı etki hem de doğrudan etki istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu sonuçlara göre paternalist liderlik ile örgütsel vatandaşlık arasında içsel motivasyon aracı değişkendir şeklindeki hipotez 3 kabul edilmiştir.

4.2.3.4. Paternalist Liderlik ve Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Üzerine Etkilerinin Regresyon Analizi Sonuçları (Liderle Özdeşleşmenin Moderatör Etkisi)

Paternalist liderliğin ve dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık üzerine etkileri aşağıda yer alan modelde üç adımda incelenmiştir. Burada bağımsız değişken paternalist liderlik ve dönüşümcü liderliktir. Bağımlı değişken ise örgütsel vatandaşlıktır. Üç adımda incelenen modelde, ilk adım olarak kontrol değişkenler (cinsiyet, yaş, gelir, iş yerinde çalışma süresi) eklenmiştir. İkinci adımda ise modele moderatör değişken liderle özdeşleşme eklenmiş ve regresyon analizi tekrarlanmıştır. Son adımda ise modele iki etkileşim paternalist liderlik x liderle özdeşleşme ve dönüşümcü liderlik x liderle özdeşleşme eklenerek regresyon analizi tekrarlanmıştır.

Yapılan çoklu regresyon analizi ile kontrol değişkenlerinin yer aldığı ilk adımda kontrol değişkenlerinin bağımlı değişken üzerine anlamlı bir etki yapmadığı görülmüştür ($F=1,379$ $p > 0,001$) (Tablo 4.18). Kontrol değişkenlerinin örgütsel vatandaşlık üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür.

Bağımsız değişkenlerin ve moderatör değişkenin yer aldığı ikinci adımda çoklu regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerine etkisini araştıran modelin anlamlı olduğu görülmektedir ($F = 7,964$, $p < 0,001$) (Tablo 4.18). Sonuçlar incelendiğinde kontrol değişkenlerinden sadece eğitimin örgütsel vatandaşlık üzerinde etkisi olduğu görülmektedir ($\beta = - 0,149$, $p = 0,007$). Moderatör değişkeni olan liderle özdeşleşmenin örgütsel vatandaşlık üzerinde bir etkisinin olduğu fakat bu etkinin anlamlı olmadığı tespit edilmiştir ($\beta = 0,155$, $p=0,093$). Paternalist

liderliğin örgütsel vatandaşlık üzerine doğrudan etkisinin olduğu görülmektedir ($\beta = 0,337$, $p = 0,001$). Dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık üzerinde doğrudan bir etkisinin olmadığı görülmektedir ($\beta = -0,092$, $p = 0,385$).

Son adımda ise etkileşimler de modele dahil edilerek regresyon analizi tekrarlanmıştır. Sonuçlara göre bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerine etkisini araştıran modelin anlamlı olduğu görülmektedir ($F = 8,307$, $p < 0,001$) (Tablo 4.18). Kontrol değişkenlerinden sadece eğitimin örgütsel vatandaşlık üzerinde etkisi olduğu görülmektedir ($\beta = -0,151$, $p = 0,006$). Moderatör değişkeni olan liderle özdeşleşmenin örgütsel vatandaşlık üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir ($\beta = 0,209$, $p = 0,022$). Paternalist liderliğin örgütsel vatandaşlık üzerinde doğrudan bir etkisinin olduğu görülmüştür ($\beta = 0,325$, $p = 0,001$). Dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık üzerinde doğrudan bir etkisinin olmadığı görülmektedir ($\beta = -0,029$, $p = 0,782$).

Sonuçlar incelendiğinde, etkileşim değişkenlerinden paternalist liderlik x liderle özdeşleşme değişkeninin örgütsel vatandaşlık üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir ($\beta = -0,033$, $p = 0,751$). Bu sonuca göre paternalist liderlik ve örgütsel vatandaşlık ilişkisinde liderle özdeşleşme moderatör (koşul) değişkendir şeklindeki hipotez 4 reddedilmiştir. Diğer etkileşim değişkeni olan dönüşümcü liderlik x liderle özdeşleşme değişkeninin örgütsel vatandaşlık üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür ($\beta = -0,208$, $p = 0,05$). Bu etkileşimin istatistiki olarak anlamlı çıkmasından sonra ilişkiyi daha iyi anlayabilmek için PROCESS programından yararlanılmıştır.

Tablo 4.18. Paternalist ve Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Üzerine Etkileri Regresyon Analiz Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	1. Adım Örgütsel Vatandaşlık (Bağımlı Değişken)			2. Adım Örgütsel Vatandaşlık (Bağımlı Değişken)			3. Adım Örgütsel Vatandaşlık (Bağımlı Değişken)		
	Beta	t	Anlamlılık	Beta	t	Anlamlılık	Beta	t	Anlaml.
Cinsiyet	-0,077	-1,289	0,199	-0,064	-1,145	0,253	-0,072	-1,317	0,189
Yaş	-0,053	-0,686	0,493	-0,087	-1,219	0,224	-0,096	-1,379	0,169
Eğitim	-0,097	-1,640	0,102	-0,149	-2,703	0,007	-0,150	-2,780	0,006
İşyerinde Çalışma Süresi	0,056	0,731	0,465	0,113	1,571	0,117	0,107	1,534	0,126
Paternalist Liderlik				0,337	3,458	0,001	0,325	3,394	0,001
Dönüşümcü Liderlik				-0,092	-0,870	0,385	-0,029	-0,277	0,782
Liderle Özdeşleme				0,155	1,685	0,093	0,209	2,304	0,022
Paternalist Liderlik x Liderle Özdeşleme							0,033	0,317	0,751
Dönüşümcü Liderlik x Liderle Özdeşleme							0,208	1,929	0,050
R ²	0,019			0,164			0,210		
R	0,137			0,405			0,458		
F	1,379			7,964			8,307		
Anlamlılık	0,241			0,000			0,000		

N = 292

Standardize edilmiş regresyon katsayılarıdır.

Tablo 4.19. Dönüşümcü Liderlik İle Liderle Özdeşleşme Etkileşiminin Örgütsel Vatandaşlık Üzerine Etkisi

	Liderle Özdeşleşme	Etki	se	t	p	LLCI	ULCI
Düşük	2,6655	,0755	,0640	1,1798	,2391	-,0505	,2015
Orta	3,6233	,2011	,0558	3,6012	,0004	,0912	,3110
Yüksek	4,5810	,3266	,0694	4,7093	,0000	,1901	,4631

Çalışmamızda örgütsel vatandaşlığın üzerinde dönüşümcü liderlik ile liderle özdeşleşme değişkenlerinin anlamlı olduğu görülmüştür ($\beta = 0,208$, $p = 0,05$) (Tablo 4.19). Yapılan PROCESS analiz sonuçları ile dönüşümcü liderlik anlayışı içerisinde çalışanlar liderle özdeşleşmeleri durumunda örgütsel vatandaşlıklarının anlamlı şekilde etkilendiği belirlenmiştir. Liderle özdeşleşme düşük olduğunda dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık üzerine olan etkisi (Etki: 0,0755, $t = 1,1798$, $p = 0,2391$), liderle özdeşleşme orta düzeyde olduğunda dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık üzerine olan etkisi (Etki: 0,2011, $t = 3,6012$, $p = 0,04$), liderle özdeşleşme yüksek düzeyde olduğunda dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık üzerine olan etkisi (Etki: 0,3266, $t = 4,7093$, $p = 0,000$) olduğu görülmüştür (Tablo 4.2.19). Bu sonuca göre, lider ile özdeşleşme düşük olduğunda dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamsız iken, liderle özdeşleşme yüksek olduğunda bu ilişki istatistiksel olarak anlamlı hale gelmektedir. Buna göre dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık ilişkisinde liderle özdeşleşme moderatör (koşul) değişkendir şeklindeki hipotez 5 kabul edilmiştir.

4.2.3.5. Paternalist Liderlik ve Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Üzerine Etkilerinin Regresyon Analizi Sonuçları (Etkileşimsel Adaletin Moderatör Etkisi)

Dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkileri aşağıda yer alan modelde üç adımda incelenmiştir. Burada bağımsız değişken paternalist liderlik ve dönüşümcü liderliktir. Bağımlı değişken ise örgütsel vatandaşlıktır. Üç adımda incelenen modelde, ilk adım olarak kontrol değişkenler (cinsiyet, yaş, gelir, iş yerinde çalışma süresi) eklenmiştir. İkinci adımda ise modele moderatör değişken örgütsel adalet (etkileşimsel adalet) eklenmiş ve regresyon analizi tekrarlanmıştır. Son adımda ise

modele iki etkileşim ‘paternalist liderlik x etkileşimsel adalet ve dönüşümcü liderlik x etkileşimsel adalet’ eklenerek regresyon analizi tekrarlanmıştır.

Yapılan çoklu regresyon analizi ile kontrol değişkenlerinin yer aldığı ilk adımda kontrol değişkenlerinin bağımsız değişken üzerine anlamlı bir etki yapmadığı görülmüştür ($F=1,379$, $p > 0,001$) (Tablo 4.20). Kontrol değişkenlerinin örgütsel vatandaşlık üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür.

Moderatör değişkenlerin yer aldığı ikinci adımda çoklu regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerine etkisini araştıran modelin anlamlı olduğu görülmektedir ($F = 8,050$, $p < 0,001$) (Tablo 4.2.20). Sonuçlar incelendiğinde kontrol değişkenlerinden sadece eğitimin örgütsel vatandaşlık üzerinde etkisi olduğu görülmektedir ($\beta = - 0,152$, $p = 0,06$). Moderatör değişkeni olan etkileşimsel adaletin örgütsel vatandaşlık üzerinde bir etkisinin olduğu fakat bu etkinin anlamlı olmadığı tespit edilmiştir ($p=0,068$). Paternalist liderliğin örgütsel vatandaşlık üzerine doğrudan etkisinin olduğu görülmektedir ($\beta = 0,356$, $p = 0,000$). Dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık üzerinde doğrudan bir etkisinin olmadığı görülmektedir ($\beta = - 0,087$, $p = 0,397$).

Son adımda ise etkileşimlerde modele dahil edilerek regresyon analizi tekrarlanmıştır. Sonuçlara göre bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerine etkisini araştıran modelin anlamlı olduğu görülmektedir ($F = 7,018$, $p < 0,001$) (Tablo 4.20). Kontrol değişkenlerinden sadece eğitimin örgütsel vatandaşlık üzerinde etkisi olduğu görülmektedir ($\beta = -0,147$, $p = 0,008$). Moderatör değişkeni olan etkileşimsel adaletin örgütsel vatandaşlık üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir ($\beta = 0,164$, $p = 0,039$). Buna göre etkileşimsel adaletin örgütsel vatandaşlık üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür. Paternalist liderliğin örgütsel vatandaşlık üzerinde doğrudan bir etkisinin olduğu görülmüştür ($\beta = 0,336$, $p = 0,001$). Dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık üzerinde doğrudan bir etkisinin olmadığı görülmektedir ($\beta = - 0,033$, $p = 0,755$). Sonuçlar incelendiğinde, etkileşim değişkenlerinden paternalist liderlik x etkileşimsel adalet değişkeninin örgütsel vatandaşlık üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir ($\beta = - 0,028$, $p = 0,767$). Bu sonuca göre paternalist liderlik ve örgütsel vatandaşlık ilişkisinde etkileşimsel adalet moderatör (koşul) değişkendir şeklinde ki Hipotez 6 reddedilmiştir. Diğer etkileşim değişkeni olan dönüşümcü liderlik x etkileşimsel adalet değişkeninin örgütsel vatandaşlık üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür ($\beta = 0,165$, $p = 0,086$). Bu sonuca göre dönüşümcü liderlik ve

örgütsel vatandaşlık ilişkisinde etkileşimsel adalet moderatör (koşul) değişkendir şeklinde ki Hipotez 7 reddedilmiştir.

Tablo 4.20. Paternalist ve Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Üzerine Etkileri Regresyon Analiz Sonuçları

Bağımsız Değişken	1.Adım Örgütsel Vatandaşlık (Bağımlı Değişken)			2.Adım Örgütsel Vatandaşlık (Bağımlı Değişken)			3.Adım Örgütsel Vatandaşlık (Bağımlı Değişken)		
	Beta	t	Anlamlılık	Beta	t	Anlaml.	Beta	t	Anlaml.
Cinsiyet	-0,077	-1,289	0,199	-0,056	-0,999	0,319	-0,069	-1,249	0,213
Yaşı	-0,053	-0,686	0,493	-0,095	-1,325	0,186	-0,097	-1,357	0,176
Eğitim	-0,097	-1,640	0,102	-0,152	-2,759	0,006	-0,147	-2,666	0,008
İş yerinde Çalışma Süreniz	0,056	0,731	0,465	0,126	1,760	0,079	0,128	1,804	0,072
Paternalist Liderlik				0,356	3,754	0,000	0,336	3,454	0,001
Dönüşümcü Liderlik				-0,087	-0,849	0,397	-0,033	-0,312	0,755
Etkileşimsel Adalet				0,145	1,829	0,068	0,164	2,079	0,039
Paternalist Liderlik x Etkileşimsel Adalet							-0,028	-0,297	0,767
Dönüşümcü Liderlik x Etkileşimsel Adalet							0,165	1,725	0,086
R ²	0,019			0,166			0,183		
R	0,137			0,407			0,428		
F	1,379			8,050			7,018		
Anlamlılık	0,241			0,000			0,000		

N = 292

Standardize edilmiş regresyon katsayılarıdır.

4.3. Tartışma

Bu bölümde yapılan çalışmanın teoriye ne gibi katkıları olduğundan ve çalışma ile elde edilen sonuçların önemine yer verilmiştir.

4.3.1. Araştırmanın Sağlamış Olduğu Teorik Katkılar

Lider üye etkileşim teorisine dayanılarak geliştirilen hipotezlerin test edildiği bu çalışmada, paternalist liderliğin çalışanların içsel motivasyonu ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine olan etkisinin, dönüşümcü liderliğin çalışanların içsel motivasyonu ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde olan etkisinden daha fazla olduğu, dönüşümcü liderliğin belli koşullar altında olumlu sonuçlar doğuracağı, bu çalışmanın temelini oluşturmuştur.

Paternalist liderlik, liderin çalışanlara bir ebeveyn gibi davrandığı, hiyerarşik olarak astlık ve üstlüğe önem verilen ve liderin çalışanlardan sadakat beklediği liderlik türüdür (Aycan,2015). Dönüşümcü liderlik ise çalışanların ihtiyaçlarını güçlendiren ve grubun hedeflerini sıralayıp çalışanların ihtiyaçlarına cevap vererek onların liderlik yapmalarına ve gelişmelerine yardımcı olan liderliktir (Bass ve Riggio, 2006:3).

Çalışmanın paternalist liderlik ve dönüşümcü liderlik teorilerine katkılarının neler olduğunu tespit etmek için literatürde tarama yapılmıştır. Araştırma sonucunda daha önce paternalist ve dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık ile ilişkisinde liderle özdeşleşme, örgütsel adalet, içsel motivasyonun rolünü araştıran modele ulaşılammıştır. Bu durum çalışmanın literatüre olan katkısını göstermektedir. Var olan ilişkilere moderatör ve aracı değişkenler eklenmesi bilimsel çalışmaların teorik katkıları içerisinde orta düzeyde katkı olarak ifade edilebilir (Colquitt ve Zapata Phelan, 2007: 1281). Bu düstur ile çalışma yürütülmüş ve teorik katkı sağlanmaya çalışılmıştır.

Araştırmada ilk önce paternalist liderlik ve dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık üzerine etkisi incelenmiştir. Literatürde yapılan bir araştırma ile dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık üzerinde etkisinin olduğu tespit edilmiştir. (Arslantaş ve Pekdemir: 2007,269). Başka bir çalışmada, dönüşümcü liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde zayıf düzeyde anlamlı ve pozitif ilişki tespit edilmiştir (Kuruşçu ve Aydoğan,2018). Çin’de bir bankada yapılan araştırmada dönüşümcü liderlik ile örgütsel vatandaşlık arasında ilişki bulunmuştur (Wang vd., 2005). Paternalist liderlik ile örgütsel vatandaşlık üzerinde anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır (Rehman ve Afsar, 2012). Ancak, daha önceki çalışmalarda bu iki tür liderliğin örgütsel vatandaşlığa etkisinin

karşılaştırmalı olarak incelendiği bir çalışmaya yapılan araştırma neticesinde ulaşılamamıştır. Araştırma sonucunda paternalist liderliğin örgütsel vatandaşlığa etkisi dönüşümcü liderliğin etkisinden daha fazla olduğu görülmüştür.

Literatür taramasının sonuçları incelendiğinde paternalist liderliğin örgütsel vatandaşlık üzerine etkisinde içsel motivasyonun aracı değişken olarak yer aldığı bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu sebeple literatüre katkı sağlandığı görülmektedir. Paternalist liderliğin örgütsel vatandaşlık ile ilişkisinin ortaya çıkması ve bu ilişkide ayrıca içsel motivasyonun da kısmi aracı etkide bulunduğu tespit edilmiştir.

Bu çalışmada paternalist liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde liderle özdeşleşmenin moderatör etkisi incelenmiştir. Literatür incelemesinde, daha önce bu moderatör ilişkiyi test etmiş bir çalışmaya ulaşılamamıştır. Bu açıdan elde edilen sonuçlar, literatüre katkı sağlayıcıdır. Ancak bu çalışmada elde edilen verilere göre, paternalist liderliğin örgütsel vatandaşlık üzerine doğrudan etkisi olduğu fakat liderle özdeşleşmenin burada moderatör etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

Literatürde yapılan incelemede, paternalist liderlik ve dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık üzerine etkisinde liderle özdeşleşme ve etkileşimsel adalet değişkenlerinin moderatör etkisinin aynı çalışmada test edildiği bir çalışmaya ulaşılamamıştır. Yapılan bu araştırma neticesinde, Dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık ilişkisinde liderle özdeşleşmenin moderatör rolü olduğu bulunmuştur. Yine bu araştırma kapsamında, paternalist liderliğin ve dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık ile ilişkisinde etkileşimsel adaletin moderatör rolünün olmadığı tespit edilmiştir.

Özet olarak hem paternalist liderliğin hem de dönüşümcü liderliğin aynı çalışma içerisinde yer alması ve bu iki liderlik tarzının çalışmada bulunan değişkenler üzerindeki farklı sonuçlarının tespiti, çalışmanın literatüre önemli bir katkı sağladığını göstermektedir. Ayrıca çalışmada elde edilen veriler sadece özel sektör çalışanlarından değil aynı zamanda kamu sektörü çalışanlarından da elde edilmiştir. Bu ise tek bir sektörde çalışanlardan veri toplanmasından ziyade daha geniş bir alandan veri toplanarak sonuç alınmasını sağlamıştır.

4.3.2. Araştırmanın Sonuçlarının Uygulamacılar Açısından Önemi

Paternalist liderlik, liderin çalışanlara bir ebeveyn gibi davrandığı, hiyerarşik olarak astlık ve üstlüğe önem verilen ve liderin çalışanlardan sadakat beklediği liderlik türüdür (Aycan,2015). Bu çalışmada elde edilen sonuçlara göre, paternalist liderliğin içsel motivasyon ile ilişkisinin dönüşümcü liderliğin içsel motivasyonu ile ilişkisinden daha kuvvetli olduğu görülmektedir. Babacan benzeri bir liderlik tarzı olan paternalist liderlik, çalışanlara iş hayatı dışında yardımcı olur ve onları koruyup gözetir. Bu nedenle çalışanlar liderlerine sadakat beseleyerek ona bağlanırlar. Paternalist liderliğin doğu toplumlarında kültürel bir derinliğinin olması ve o toplumlarda geniş etki alanına sahip olması sebebiyle dönüşümcü liderlikten daha fazla içsel motivasyona etki ettiği düşünülmektedir. Bu çalışmada elde edilen bulgular bu hipotezi doğrulamaktadır. Dolayısıyla yöneticiler paternalist yönlerini gösterdiklerinde çalışanları motive etme imkanını elde edebilir.

Bu çalışmada elde edilen sonuçlara göre, paternalist liderliğin örgütsel vatandaşlık ile ilişkisinin dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık ile ilişkisinden daha kuvvetli olduğu görülmüştür. Paternalist kültürde lider bireyi korur, ona yardım ve rehberlik eder buna karşılık birey de liderine karşı saygı ve sadakatsizlikle bağlıdır. (Yeşiltaş, 2013: 53). Dolayısıyla, sadakat ve bağlılık paternalizmin en önemli çıktıları olarak ifade edilir (Aycan, 2005). Yukarıda açıklanan sebepler doğrultusunda paternalist liderliğin çalışanları daha çok örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeye teşvik edeceği düşünülmektedir. Bu iki sonuçta göstermektedir ki Türkiye’de yöneticilik yapan kişiler daha babacan bir tavır sergilerlerse çalışanlarını da o derece motive ederler ve onların daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerini sağlayabilirler.

Bu çalışmada elde edilen sonuçlara göre, paternalist liderlik ve örgütsel vatandaşlık ilişkisinde içsel motivasyonun aracı rolü vardır. Araştırmanın sonucu paternalist liderliğin örgütsel vatandaşlık ile ilişkisinde içsel motivasyonun aracılık etkisine sahip olduğunu göstermektedir. Paternalist liderliğin örgütsel vatandaşlık ile ilişkisinin ortaya çıkması ve bu ilişkide ayrıca içsel motivasyonun da kısmi aracı etkisinin tespiti ileride yapılacak çalışmalarda bu etkininde dikkate alınması açısından önemlidir. Dolayısıyla paternalist özelliğe sahip olan yöneticiler çalışanların içsel motivasyonlarını arttırarak, onların daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesini sağlayabilirler.

Elde edilen sonuçlara göre, dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık ilişkisinde liderle özdeşleşmenin moderatör rolü vardır. Araştırmada paternalist liderliğin örgütsel vatandaşlık üzerinde anlamlı etkisinin olduğu görülmüştür. Fakat paternalist liderlik

liderle özdeşleşme arttığında örgütsel vatandaşlık davranışını daha da yüksek seviyeye çıkarmamaktadır. Dönüşümcü liderlik ise örgütsel vatandaşlık üzerinde anlamlı etkiye sahip değilken liderle özdeşleşmeye bağlı olarak örgütsel vatandaşlık üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu da gösteriyor ki dönüşümcü liderlik tarzının benimsendiği örgütlerde eğer çalışan lideriyle kendini özdeşleştirirse, daha yüksek düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışında bulunabilecektir. Dolayısıyla dönüşümcü liderler çalışanların kendileri ile özdeşleştiği ölçüde daha fazla örgütsel vatandaşlık sergileyeceklerinin farkında olmaları gerekmektedir.

Dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık ilişkisinde etkileşimsel adaletin rolü: Dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık ilişkisinde etkileşimsel adaletin moderatör rolü bulunamamıştır. Fakat etkileşimsel adaletin örgütsel vatandaşlık üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Bu ise örgütte bulunan kişilere nazik ve saygılı davranılması gerektiğini, alınan kararlarda şeffaf ve açıklayıcı olunmasının gerekliliğini ortaya koymuştur. Çünkü böyle bir durumda çalışanlar daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışında bulunabilecekleridir. Liderler bu sebeple örgütlerinde etkileşimsel adaletin sağlanabilmesi için gerekli işlemleri yapmaları gerekecektir.

Genel olarak örneklemeden elde edilen bulgular, paternalist liderliğin dönüşümcü liderliğe göre istenilen örgütsel vatandaşlık davranışı elde etmede daha etkili olduğunu göstermektedir. Dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık üzerine moderatör değişkenler yardımıyla etki edebildiği görülmektedir.

SONUÇ

Bu çalışma, yöneticilerin sergilenen liderlik tarzlarının çalışanlar üzerinde nasıl bir etkiye neden olduğunu ve örgütsel sonuçlara nasıl etki ettiğini anlama açısından önem taşımaktadır. Daha açık bir ifade ile hangi tür liderliğin (paternalist veya dönüşümcü liderlik) içsel motivasyon ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde daha kuvvetli etki oluşturduğu bu araştırma özelinde açıklanmıştır.

Bu araştırma ile paternalist liderliğin ve dönüşümcü liderliğin iki önemli örgütsel sonuca etki ettiği görülmüştür. Bu iki tür liderliğin, çalışanların içsel motivasyonları ve örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde farklı etkilere yol açtığı tespit edilmiştir. Bu çalışmada elde edilen sonuçlara göre, paternalist liderliğin dönüşümcü liderliğe göre içsel motivasyon üzerinde daha kuvvetli bir etkiye neden olduğu anlaşılmıştır. Ayrıca, paternalist liderliğin dönüşümcü liderliğe göre daha kuvvetli bir şekilde örgütsel vatandaşlık davranışına etki ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Babacan liderlik tarzı olarak adlandırılan paternalist liderliğin çalışanların hem içsel motivasyonuna hem de örgütsel vatandaşlık davranışında bulunmalarına anlamlı olarak etki yaptığı anlaşılmıştır.

Bu çalışma ile paternalist liderliğin örgütsel vatandaşlık ile ilişkisinde içsel motivasyon aracı değişken olduğu tespit edilmiştir. Paternalist liderliğin örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkisi içsel motivasyon modele eklendikten sonra değerlendirildiğinde içsel motivasyonun kısmi aracı etkisi ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlar gösteriyor ki paternalist liderlik çalışanların içsel motivasyonlarını artırmakta, içsel motivasyonu sağlanan çalışanda örgütsel vatandaşlık davranışında bulunmaktadır.

Araştırmada elde edilen sonuçlara göre, dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık ile ilişkisinde liderle özdeşleşme moderatör değişkendir. Dönüşümcü liderlik örgütsel vatandaşlık üzerinde anlamlı etkiye sahip değilken, liderle özdeşleşmeye bağlı olarak örgütsel vatandaşlık üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Dönüşümcü liderlik tarzının benimsendiği örgütlerde lider, çalışanın kendisini özdeşleştireceği şekilde başarılı bir yönetim anlayışı sergilemesi halinde çalışanlar örgütsel vatandaşlık davranışında bulunabileceklerdir. Yani dönüşümcü liderlik tarzının benimsendiği örgütlerde çalışan lideriyle kendisini özdeşleştirmesi halinde örgütsel vatandaşlık davranışında bulunacaktır. Paternalist liderlik ise örgütsel vatandaşlık üzerinde doğrudan anlamlı bir etkiye sahiptir. Fakat paternalist liderlik ve örgütsel

vatandaşlık ilişkisinde liderle özdeşleşmenin moderatör değişken olduğu şeklindeki hipotez istatistiksel olarak anlamlı olmadığı için reddedilmiştir. Ayrıca paternalist liderlik ve dönüştürücü liderliğin örgütsel vatandaşlık ile ilişkisinde, etkileşimsel adaletin moderatör rolü olduğu hipotezleri de istatistiksel olarak anlamlı bulunmadığı için reddedilmiştir.



KAYNAKÇA

AKBOLAT Mahmut ve IŞIK Oğuz, YILMAZ Ali; (2013), “Dönüşümcü Liderlik Davranışının Motivasyon ve Duygusal Bağlılığa Etkisi”, **International Journal of Economic and Administrative Studies**, 6(11), ss. 35-50.

ARSLAN Vakkas, AKSOY Cenk ve ARSLANTAŞ Miraç; (2016), “Adaletin Çalışma Hayatındaki Yansıması: Örgütsel Adalet”, **International Journal of Innovative Strategic Social Research**, Vol:1, ss. 19-32.

ANWAR Habiba; (2013), “Impact of Paternalistic Leadership On Employees Outcome –A Study On The Banking Sector Of Pakistan”, **Journal of Business and Management**, 7(6), ss. 109-115.

ARSLANTAŞ Cüneyt ve PEKDEMİR Işık; (2007), “Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatançlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi** 7/1 ss. 261-286.

ASGARİ Ali, SİLONG Abu, AHMAD Aminah ve SAMAH Bahaman A.; (2008), “The Relationship between Transformational Leadership Behaviors, Organizational Justice, Leader-Member Exchange, Perceived Organizational Support, Trust In Management And Organizational Citizenship Behaviors”, **European Journal of Scientific Research**, 23(2), ss. 227-242.

ASHFORTH Blake E. ve MAEL Fred; (1989), “Social Identity Theory And The Organization”, **Academy of Management Review**, 14(1), ss. 20-39.

AVOLIO Bruce J., ZHU Weichun, KOH William ve BHATIA Puja; (2004), “Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role Of Psychological Empowerment and Moderating Role Of Structural Distance”, **Journal of organizational behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior**, 25(8), ss. 951-968.

AYCAN Zeynep.; (2015), “Paternalistic leadership”, **Wiley Encyclopedia of Management**, 1-2.

AYCAN Zeynep; (2005), “Paternalism: Towards Conceptual Refinement and Operationalization”, *Scientific Advances in Indigenous Psychologies: Empirical, Philosophical, and Cultural Contributions*, **London: Cambridge University Press**, ss. 445–466.

AYCAN Zeynep, KANUNGO Rabindra N., MENDONCA Manuel, YU Kaicheng, DELLER Jurgen, STAHL Günter and KURSHID Anwar; (2000), “Impact Of Culture On Human Resource Management Practices: A 10 Country Comparison”, **Applied Psychology: An International Review**, 49(1) ss. 192–221.

AYTAÇ Mustafa ve ÖNGEN Burcu; (2012), “Doğrulayıcı Faktör Analizi İle Yeni Çevresel Paradigma Ölçeğinin Yapı Geçerliliğinin İncelenmesi”, **İstatistikçiler Dergisi**, 5(1), ss. 14-22.

BAL Vedat; (2014), “Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Manisa’daki Eğitim Kurumlarında Bir Araştırma”, **Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 6(1), ss. 1-9.

BARON Reuben M and KENNY David A.; (1986), “The Moderator-Mediator Variable Distinction In Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, And Statistical Considerations”, **Journal of Personality and Social Psychology**, 51(6), ss. 1173-1182.

- BASS Bernard M and AVOLIO Bruce J.; (1993), “Transformational Leadership and Organizational culture”, **Public Administration Quarterly**, ss. 112-121.
- BASS Bernard M.; (1985), “Leadership And Performance Beyond Expectations”, **New York: The Free Press**.
- BASS Bernard M. and RIGGIO Ronald E.; (2006), “Transformational Leadership”, **Psychology Press, USA**.
- BOLAT Tamer ve SEYMEN Oya A.; (2003), “Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde Dönüşümcü Liderlik Tarzının Etkileri Üzerine Bir Değ erlendirme”, **Balı kesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 6 (9), ss. 59– 85
- BULUT Elif ve Ç AVUŞ Gamzenur; (2015), “Liderlik, Motivasyon ve Ödüllendirme İlişkilerinin İncelenmesinde Kısmi En Küçük Kareler Yol Analizinin Kullanılması”, **Ç ankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi** Cilt 5, Sayı 2, ss. 591-614.
- BRIEF Arthur P ve ALDAG Ramon J.; (1977), “The Intrinsic - Extrinsic Dichotomy: Toward Conceptual Clarity”, **Academy of Management Review**, 2(3), ss. 497.
- BRISLIN Richard W.; (1970), “Back-translation for cross-cultural research”, **Journal of Cross-Cultural Psychology**, 1(3), ss. 185-216.
- Ç ALIŞKAN Nurgül ve ÖZKOÇ Aziz G.; (2016), “Örgütlerde Paternalist Liderlik Algısına Etki Eden Ulusal Kültür Boyutlarının Belirlenmesi”, **Journal of Yasar University**, 11(44), ss. 240-250

CARLESS Sally A., WEARING Alexander J. and MANN Leon; (2000), “A Short Measure Of Transformational Leadership”, **Journal Of Business And Psychology**, 14(3), ss. 389-405.

CHEN Xiao Ping, EBERLY Marion B, CHIANG Ting-Ju, FARH Jiing-Lih and CHENG Bor-Shiuan; (2014), “Affective Trust in Chinese Leaders: Linking Paternalistic Leadership To Employee Performance”, **Journal of management**, 40(3), ss. 796-819.

CHENG Bor Shiuan, BOER Diana, CHOU Li-Fang, HUANG Min-Ping, YONEYAMA Shigemi, SHIM Duksup, SUN Jian-Min, LIN Tzu-Ting, CHOU Wan-Ju and TSAI Chou-Yu; (2014), “Paternalistic Leadership In Four East Asian Societies: Generalizability and Cultural Differences Of The Triad Model”, **Journal of Cross-Cultural Psychology**, 45(1), ss. 82-90.

CHENG Bor Shiuan, CHOU Li-Fang, TSUNG Yu-Wu, HUANG Ming-Ping and FARH Jiing-Lih; (2004), “Paternalistic Leadership and Subordinate Responses: Establishing a Leadership Model in Chinese Organizations”, **Asian Journal of Social Psychology**, 7(1), ss. 89-117.

CHENG Meng Yu and WANG Lei; (2015), “The Mediating Effect of Ethical Climate On the Relationship Between Paternalistic Leadership and Team Identification: A Team-Level Analysis in the Chinese Context”, **Journal of Business Ethics**, 129(3), ss. 639–654.

CHO Jeewon; (2007), “Psychological Processes Underlying The Relationship Between Transformational Leadership and Multi-Foci Organizational Citizenship Behaviors: A Multiple-Level Approach, Doctorate Dissertation”, **State University of New York at Buffalo, USA**.

COLQUITT JASON A.; (2001), “On The Dimensionality of Organizational Justice”, A Construct Validation of a Measure” **Journal of Applied Psychology**, 86(3), ss. 386-400.

COLQUITT Jason A. and ZAPATA - Phelan, C.P.; (2007), “Trends In Theory Building And Theory Testing: A Five-Decade Study Of The Academy Of Management Journal”, **Academy Of Management Journal**, 50(6), ss. 1281-1303.

CROPANZAN Russell and MOLINA Agustin; (2015), “Organizational Justice”, **International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, 2nd Edition**, Vol 17. Oxford: Elsevier, ss. 379–384.

DANSEREAU Fred, GRAEN George and HAGA William J.; (1975), “ A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations” **Organizational Behavior and Human Performance**, Vol: 13, ss. 46-78.

DIENESCH Richard M. and LIDEN Robert C.; (1986), “Leader - Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development”, **Academy of Management Review**, 11(3), ss. 618-634.

DVIR Taly, EDEN Dov, AVOLIO Bruce J. and SHAMIR Boas; (2002), “Impact of Transformational Leadership on Follower Development And Performance: A Field Experiment”, **Academy Of Management Journal**, 45(4), ss. 735-744.

ERASLAN Levent; (2004), “Okul Düzeyinde Dönüşümcü Liderlik “, **Erzincan Eğitim Fakültesi Dergisi**, 6(1) ss. 1-22.

ERDOĞAN Morçin, S.; (2018), “Otel Çalışanlarının Liderle Özdeşleşme Tutumları: Antalya Örneği”, **International Journal of Academic Value Studies**, 4(18), ss. 10-16.

ERSARI Göknur ve NAKTİYOK Atılhan; (2012), “İş Görenin İçsel ve Dışsal Motivasyonunda Stresle Mücadele Tekniklerinin Rolü/Role of Stress Fighting Techniques in Internal and External Motivation of Employees”, **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 16(1).

- HAJ AL Anas; (2017), “Leadership Styles and Employee Motivation in Qatar Organizations”, Walden Dissertations and Doctoral Studies.
- HOFSTEDE Geert; (1980), “**Culture’s Consequences: International Differences In Work-Related Values**”, Vol (5), Beverly Hills, CA: Sage.
- HU Li T. and BENTLER Peter M.; (1998), “Fit Indices in Covariance Structure Modeling Sensitivity to Underparameterized Model Misspecification”, **Psychological Methods**, 3(4), ss. 424-453.
- İYİDEMİRCİ Halil ve AYDINTAN Belgin; (2018), “Motivasyon Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma; Ostim Organize Sanayi Bölgesi Örneği”, **Gazi İktisat ve İşletme Dergisi**, 4(3), ss. 131-144.
- JUDGE Timothy A. and PICCOLO Ronald F; (2004), “Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test Of Their Relative Validity”, **Journal of Applied Psychology**, 89(5), ss. 755-768.
- KARAKİTAPOĞLU Aygün Z. ve GÜMÜŞLÜOĞLU Lale; (2013), “Dönüştürücü Liderliğin Türkiye Bağlamında Yeniden Kavramsallaştırılması”, **Türk Psikoloji Dergisi**, 28 (72), ss. 105-124.
- KARK Ronit, SHAMIR Boas and CHEN Gilad; (2003), “The Two Faces of Transformational Leadership: Empowerment ve Dependency”, **Journal Of Applied Psychology**, 88 (2), ss. 246-255.
- KOÇ Fatih, KAYA Nihat ve ÖZBEK Volkan; (2014), “Algılanan Fiyat İle Tüketici Güveni Arasında Algılanan Hizmet Kalitesinin Aracı Etkisi: Bankacılık Ve GSM Sektörlerinin Karşılaştırılmasına Yönelik Bir Araştırma”, **Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi**, Sayı: 13, ss. 1 - 26

KOENE Bas A., VOGELAAR Ad L. and SOETERS Joseph L.; (2002), “Leadership Effects On Organizational Climate And Financial Performance: Local Leadership Effect In Chain Organizations”, **The Leadership Quarterly**, 13(3), ss. 193-215.

KÖKSAL Onur; (2011a), “Paternalizm ile Algılanan Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma”, **Cumhuriyet Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 12(2), ss. 159-170.

KÖKSAL Onur; (2011), “Bir Kültürel Liderlik Paradoksu: Paternalizm/A Cultural Leadership Paradox: Paternalism”, **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 8(15), ss. 101-122.

KURT İlge; (2013), “Paternalist Liderlik ile Çalışanların İşlerine Yaratıcı Katılım Algıları Arasındaki İlişkiyi Araştırmaya Yönelik Bir Çalışma”, **Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi**, 5(1), ss. 321-330.

KURUŞÇU Mehmet ve AYDOĞAN Sefer; (2018), “Liderlik Tarzı ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Özel Eğitim Kurumunda Uygulama”, **Savunma Bilimleri Dergisi**, 17(2), ss. 167-206.

LEVENTHAL Gerald S.; (1976), “The Distribution Of Rewards And Resources In Groups And Organizations”, **Advances In Experimental Social Psychology New York: Academic Press**, Vol. 9, ss. 91–131.

LIEBERSON Stanley and OCONNOR James F.; (1972), “Leadership and Organizational Performance: A study of Large Corporations”, **American Sociological Review**, ss. 117-130.

LIEVENS, Filip and ANSEEL Frederik; (2004), “Confirmatory Factor Analysis And Invariance Of An Organizational Citizenship Behaviour Measure Across Samples In A Dutch-Speaking Context”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology** (77), ss. 299– 306.

- MCDONAL Roderick P. And HO Moon H. R.; (2002), "Principles and Practice in Reporting Structural Equation Analyses", **Psychological Methods**, 7(1), pp.64-82.
- MCCOLL-KENNEDY Janet R. and ANDERSON Ronald D.; (2002), "Impact of Leadership Style And Emotions On Subordinate Performance", **The Leadership Quarterly**, 13(5), pp:545-559.
- MOORMAN Robert H.; (1991), "Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?", **Journal Of Applied Psychology**, 76(6), ss. 845-855.
- ÖZDAŞLI Kürşat ve AKMAN Hüseyin.;(2012), "İçsel Ve Dışsal Motivasyonda Cinsiyet ve Örgütsel Statü Farklılaşması: Türk Telekomünikasyon A.Ş. Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma", **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, 4(7), ss:73-81.
- ÖZUTKU Hatice ve AĞCA Veysel, CEVRİOĞLU Esin; (2008), "Lider - Üye Etkileşim Teorisi Çerçevesinde, Yönetici-Ast Etkileşimi İle Örgütsel Bağlılık Boyutları Ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 22(2). ss. 193-210.
- PAGLIS Laura L. and GREEN Stephen G.; (2002), "Leadership Self - Efficacy and Managers Motivation For Leading Change", *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(2), ss. 215-235.
- PAVALACHE - ILIE Mariela; (2014), "Organizational Citizenship Behaviour, Work Satisfaction And Employees Personality", **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 127, ss. 489-493.

- PELLENGRINI EKIN K. and SCANDURA Teri A.; (2006), “Leader – Member Exchange (LMX), Paternalism, And Delegation İn The Turkish Business Culture: An empirical İnvestigation”, **Journal of International Business Studies**, 37(2), ss. 264–279.
- PELLENGRINI EKIN K. and SCANDURA Teri A.; (2008), “Paternalistic Leadership: A Review and Agenda for Future Research”, **Journal of Management**, 34(3) ss. 566-593.
- POLAT Soner ve CELEP Cevat; (2008), “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, Sayı 54, ss. 307-331.
- REHMAN Maryam ve AFSAR Bilal; (2012), “The Impact of Paternalistic Leadership on Organization Commitment and Organization Citizenship Behaviour”, **Journal of Business Management and Applied Economics**, Cilt.5.
- REISENGER Yvette and MAVONDO Felix; (2007), “Structural Equation Modeling Critical Issues and New Developments”, **Journal of Travel & Tourism Marketing**, 21(4), ss. 41-71.
- ROCKSTUHL Thomas, DULEBOHN James H., ANG Soon and SHORE Lynn M.; (2012), “Leader – Member Exchange (LMX) And Culture: A Meta-Analysis Of Correlates Of Lmx Across 23 Countries”, **Journal of Applied Psychology**, 97(6), 1097.
- ROST Joseph C.; (1993), “Leadership For The Twenty - First Century, **Greenwood Publishing Group**.
- RYAN Richard M. and DECI Edward L.; (2000), “Self - Determination Theory And The Facilitation Of İntrinsic Motivation, Social Development, And Well Being”, **American Psychologist**, 55(1), ss. 68-78.

SCANDURA Terri A; (1999), "Rethinking Leader-member Exchange: An Organizational Justice Perspective", **The Leadership Quarterly**, 10(1), pp. 25-40.

SEZGİN Ferudun; (2005), "Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar", **Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 25(1), ss. 317-339.

ŞAHİN Ali, TAŞPINAR Yasin, ERYEŞİL Kemalettin ve ÖRSELLİ Erhan; (2015), "Kamu Yönetiminde Liderlik: Yönetici ve Çalışanların Liderlik Algısı", **Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi**, 18(2), ss. 74-96.

ŞAHİN Bayram; (2009), "Örgütsel Gelişmenin Sağlanmasında Dönüşümcü Liderlerin Rolü", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 11(3), ss. 97-118.

ŞAHİN Ramazan ve KAVAS Erkan; (2016), "Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesinde Öğretmenlere Yönelik Bir Araştırma: Bayat Örneği", **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, 17(4), ss. 119-140.

ŞENDOĞDU Aslan ve ERDİRENÇELEBİ Meral; (2014), "Paternalist Liderlik ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma", **Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Sayı 27, ss. 253-274.

SHAMIR Boas, ZAKAY Eliav, BREININ Esther and POPPER Micha; (2018), "Correlates Of Charismatic Leader Behavior In Military Units: Subordinates' Attitudes, Unit Characteristics, And Superiors' Appraisals Of Leader Performance", **Academy of Management Journal**, 41(4), ss. 307 – 489.

SHAPIRO Debra L. BUTTNER Holly E. and BARRY Bruce.; (1994), "Explanations: What Factors Enhance Their Perceived Adequacy?", **Organizational Behaviour And Human Decision Processes**, 58, ss. 346-368.

- TANG Chaoying and NAUMANN Stefanie E; (2015),“Paternalistic Leadership, Subordinate Perceived Leader–Member Exchange And Organizational Citizenship Behavior”, **Journal of Management & Organization**, 21(3), ss. 291 – 306.
- TETİK Semra; (2014), “Yerel Yönetimler Açısından Dönüştürücü Liderlik: Belediye Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, **Yönetim ve Ekonomi Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 21(1), ss. 267-280.
- TOKGÖZ Emrah ve AYTEMİZ Seymen O.; (2013), “Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma”, **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi**, ss. 61-76.
- TÖREMEN Fatih ve TAN Çetin; (2010), “Eğitim Örgütlerinde Adalet: Kavramsal Bir Çözümleme”, **Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi**, (14), ss. 58-70.
- ULUKÖY Metin, KILIÇ Recep ve BOZKAYA Engin; (2014), “Hiyerarşik Yapısı Yüksek Olan Kurumlarda Liderlik Yaklaşımlarının Çalışanların Motivasyonu Üzerine Etkisi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 19(1), ss. 191-206.
- UĞUR Sevtap S. ve UĞUR Uğur; (2014), “Yöneticilik ve Liderlik Ayrımında Kişisel Farklılıkların Rolü”, **Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, 6(1), ss. 122-136
- ÜREK Duygu; (2015), “Sağlık Kurumlarında Lider-Üye Etkileşim Düzeyi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**.

WANG Hui, LAW Kenneth S., HACKETT Rick D., WANG Duanxu and CHEN Zhen Xiong; (2005), “Leader-member Exchange as A Mediator Of The Relationship Between Transformational Leadership and Followers' Performance And Organizational Citizenship Behavior”, **Academy of Management Journal**, 48(3), ss. 20-432.

WANG Gang, OH In-Sue, COURTRIGHT Stephen H. and COLBERT Amy E.; (2011), “Transformational Leadership And Performance Across Criteria And Levels: A Meta-Analytic Review Of 25 Years Of Research”, **Group & Organization Management**, 36(2), ss. 223-270.

WILLIAMS Larry J. and ANDERSON Stella E.; (1991), “Job Satisfaction And Organizational Commitment As Predictors Of Organizational Citizenship And In-Role Behaviors”, **Journal of Management**, 17(3), ss. 601–617.

WU Min, HUANG Xu, LI Chenwei and WU Liu; (2012), “Perceived Interactional Justice and Trust - in - Supervisor as Mediators for Paternalistic Leadership”, **Management and Organization Review**, 8(1), pp. 97-122.

YEŞİLTAŞ Murat; (2013), “Paternalist Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisinde Dağıtım Adaletinin Aracılık Rolü”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 5(4), ss. 50-70.

YILMAZ Ali ve CEYLAN Çiğdem B.; (2011), “İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranış Düzeyleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisi”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, 17(2), ss. 277-394.

YÜCEL Cemil ve KAYNAK Taşçı S.; (2008), “ Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 20, ss. 685-706.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Kasım Kağan ÖZLÖK

Doğum Yeri ve Tarihi : Erzincan 12.09.1989

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : Erciyes Üniversitesi

Yüksek Lisans Öğrenimi : Gümüşhane Üniversitesi

Bildiği Yabancı Diller : İngilizce

Bilimsel Faaliyetler : -

İş Deneyimi

Stajlar : İçişleri Bakanlığı Göç İdaresi Genel Müdürlüğü'nde ve Birleşmiş Milletler Mülteciler Yüksek Komiserliği'nde göç alanı ile ilgili staj ve programlara katılmıştır.

Projeler :

Çalıştığı Kurumlar : Erzincan Valiliği İl Göç İdaresi Müdürlüğü

İletişim

Telefon : 0446 224 01 31

e-posta Adresi : kaganozlok@gmail.com

Tarih : 14.01.2019



EKLER

Ek: Anket Formu
LİDERLİK ARAŞTIRMASI

Sayın katılımcı,

Liderlik türlerinin çalışanlar üzerindeki etkileri alanındaki bu akademik araştırmaya katılımınız için size **çok teşekkür ederiz.** Bu çalışmanın amacı **Türkiye’de** kamu ve özel sektördeki liderlik yaklaşımlarının bu iki sektör çalışanları üzerindeki etkilerini açıklamak ve çalışanları nasıl etkilediğini ortaya koymaktır.

Anketi cevaplamanız yaklaşık **10 dakikanızı** alacaktır. Cevapların tamamen **toplumun görüşleri** olarak değerlendirilecek ve verilere yalnızca bu projede doğrudan yer alan araştırmacılar erişebilecektir. **Sizin isminiz asla bu araştırma projesinin herhangi bir kısmında geçmeyecektir.**

4 sayfadan oluşan kitapçıkta A’dan G’ye kadar kodlanmış olan sorular bulunmaktadır. Lütfen soruları dikkatlice okuyunuz. Her bir soruya sizin **gerçek düşüncelerinize** uygun gelen cevabı işaretleyiniz. Bütün bölümlerini tamamladıktan sonra anketi kurumunuzdaki **ilgili kişiye teslim ediniz.** Yardımlarınız için size **tekrar teşekkürler.** Çalışmalarınızda **size üstün başarılar diler, saygılar sunarız.**

Kasım Kağan ÖZLÖK
İşletme Bölümü
Gümüşhane Üniversitesi

KISIM A.		Katılmıyorum	Katılmıyorum	Biraz Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Aşağıda lideriniz/yöneticiniz ile ilgili verilen ifadelere ne kadar katılıp katılmadığınızı işaretleyiniz.						
1	Yöneticim çalışanların hayatlarının her yönüyle ilgilenir.	1	2	3	4	5
2	Yöneticim işyerinde bir aile ortamı oluşturur.	1	2	3	4	5
3	Yöneticim çalışanlarına iş konularında danışır.	1	2	3	4	5
4	Yöneticim kendi çalışanına yaşça büyük bir aile üyesi gibi (baba/anne, ağabey /abla) davranır.	1	2	3	4	5
5	Yöneticim çalışanlarına, yaşlı bir aile üyesiymiş gibi farklı konularda tavsiyede bulunur.	1	2	3	4	5
6	Yöneticim onaylarını istemeden çalışanları adına kararlar alır.	1	2	3	4	5
7	Yöneticim çalışanlarının her birini yakından tanır. (örn. Kişisel sorunlar, aile hayatı vb.)	1	2	3	4	5
8	Yöneticim çalışanlarla ilişkilerinde duygusal tepkiler sergiler; neşe, keder, öfke gibi duyguları göstermekten kaçınmaz.	1	2	3	4	5
9	Yöneticim çalışanlarının özel günlerine (örneğin düğünler, cenazeler, vb.) katılır.	1	2	3	4	5
10	Yöneticim kurum dışında, çalışanlara iş haricindeki konularda (ör. Evde eğitim, çocuk öğrenimi için ödeme vb.) yardıma ihtiyaç duyduklarında yardımcı olmak için bir yol bulmaları adına elinden gelenin en iyisini yapar.	1	2	3	4	5
11	Yöneticim çalışanlarına gösterdiği ilgi ve alakaya karşılık onlardan sadakat ve saygı bekleyebilir.	1	2	3	4	5
12	Yöneticim, çalışanlarına düşük performans gösterdiklerinde onlara kendilerini geliştirme şansı verir.	1	2	3	4	5
13	Yöneticim çalışanları için neyin en iyi olduğunu bilen tek kişi olduğuna inanır.	1	2	3	4	5

KISIM B.		Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Genelde	Her zaman
Liderinizin/yöneticinizin aşağıda verilen ifadelerde yer alan davranışları ne sıklıkla sergilediğini yandaki ölççeğe göre						
1	Yöneticim geleceğin açık ve olumlu bir vizyonunu iletir.	1	2	3	4	5
2	Yöneticim çalışanlara birey olarak davranır, gelişimlerini destekler ve teşvik eder.	1	2	3	4	5
3	Yöneticim personelin teşvik edilmesini ve tanınmasını sağlar.	1	2	3	4	5
4	Yöneticim ekip üyeleri arasında güven, katılım ve işbirliğini destekler.	1	2	3	4	5
5	Yöneticim sorunları yeni yollarla düşünmeye ve varsayımları sorgulamaya teşvik eder.	1	2	3	4	5
6	Yöneticim kendi değerleri hakkında nettir, öğüt verdiği şeyleri uygular.	1	2	3	4	5
7	Yöneticim başkalarına gurur ve saygı aşılır ve bana son derece işinin ehli olarak ilham verir.	1	2	3	4	5

KISIM C.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Biraz Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Neden şu an işinizde çalışıyorsunuz? Bu soruyla ilgili aşağıda verilen ifadelere ne kadar katılıp katılmadığınızı işaretleyiniz.						
Çünkü işimde yeni şeyler öğrenmekten çok keyif alıyorum.		1	2	3	4	5
... mutlu olmak için ilginç zorluklarla uğraşmaktan tecrübe ediniyorum.		1	2	3	4	5
... memnun olmak için zor görevlerde başarılı olmayı tecrübe ediniyorum.		1	2	3	4	5

KISIM D.		Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Genelde	Her zaman
Aşağıda yer alan düşüncelere ne sıklıkta katılmaktasınız.						
1	Ben yöneticime tamamen inanıyorum.	1	2	3	4	5
2	Yöneticime saygı duyarım.	1	2	3	4	5
3	Yöneticimin emrinde olmaktan gurur duyarım.	1	2	3	4	5
4	Yöneticimin kararlarına tamamen güveniyorum.	1	2	3	4	5
5	Yöneticim benim için önemli olan değerleri temsil eder.	1	2	3	4	5
6	Benim değerlerim yöneticimin değerleri ile benzerdir.	1	2	3	4	5
7	Yöneticim benim takip edeceğim bir modeldir.	1	2	3	4	5

KISIM E.		Kesinlikle Hayır	Nadiren	Ne Evet Ne Hayır	Genelde	Kesinlikle Evet
Her bir ifadeye ne kadar katılıyorsunuz veya katılmıyorsunuz? Lütfen size en uygun olan seçeneği işaretleyiniz.						
1	Üst yöneticin sana kibar davranıyor mu?	1	2	3	4	5
2	Üst yöneticin sana değer verecek şekilde davranıyor mu?	1	2	3	4	5
3	Üst yöneticin sana saygılı bir şekilde davranıyor mu?	1	2	3	4	5
4	Üst yöneticin seni kırmamak ve seni incitmemek için hassasiyet gösteriyor mu?	1	2	3	4	5
5	Üst yöneticin onunla iletişim kurduğunda sana samimi davranıyor mu?	1	2	3	4	5
6	Üst yöneticin sana alınan kararlar hakkında açıklama yapıyor mu?	1	2	3	4	5
7	Üst yöneticinin kararlar ile ilgili açıklamalarını makul buluyor musun?	1	2	3	4	5
8	Üst yöneticin seninle zamanında ve açık bir şekilde iletişim kuruyor mu?	1	2	3	4	5
9	Üst yöneticin kurduğu iletişimi bireylerin ihtiyaçlarına göre uyarlıyor mu?	1	2	3	4	5

KISIM F.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Biraz Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Her bir ifadeye ne kadar katılıyorsunuz veya katılmıyorsunuz? Lütfen size en uygun olan seçeneği işaretleyiniz.						
1	Çalışma ekibinin etkinliğini nasıl geliştirebileceği konusunda yapıcı önerilerde bulunurum.	1	2	3	4	5
2	Ben çok çalışkan biriyim ve nadiren hata yaparım.	1	2	3	4	5
3	İş yerime her zaman erken giderim ve işime erken başlarım.	1	2	3	4	5
4	Zorunlu olmamasına rağmen, çalışma ekibimin imajını geliştirebilecek etkinliklere katılırım.	1	2	3	4	5
5	Bölümümle ilgili gelişmelere ayak uyduruyorum.	1	2	3	4	5
6	Eleştiri aldığımızda konuşurum ve çalışma ekibimi savunurum.	1	2	3	4	5
7	Çalışma ekibimi herkese açık şekilde temsil etmekten gurur duyarım.	1	2	3	4	5
8	Kurumum için risk oluşturabilecek herhangi bir alanı yöneticime hatırlatırım.	1	2	3	4	5

KISIM G. Lütfen aşağıdaki demografi sorularına cevap veriniz.

1. Cinsiyetiniz: 1. Erkek 2. Kadın
2. Yaşınız: _____
3. Eğitim Durumunuz:
 1. Lise veya Yüksek okul 2. Meslek yüksek okulu 3. Fakülte 4. Yüksek lisans
 5. Doktora
4. İşyerinde çalışma süreniz: _____ yıl .
5. Üst yöneticiniz ile çalışma süreniz: _____ yıl .
6. Ortalama aylık geliriniz: _____ TL.
7. Çalışmış olduğunuz sektör: 1. Kamu Sektörü 2. Özel Sektör

BİTTİ. TEŞEKKÜRLER.