



Sosyal, Beşerî ve İdari Bilimler Dergisi

2022, 5(12): 1690-1713.

DOI: [10.26677/TR1010.2022.1154](https://doi.org/10.26677/TR1010.2022.1154)

ISSN: 2667-422X Dergi web sayfası: www.sobibder.org



ARAŞTIRMA MAKALESİ

Paternalist, Açık ve İlişki Odaklı Liderlik Tarzlarının, Çalışanların Kurumsal Yönetişim Algıları ile İlişkilerinin İncelenmesi*

Öğr. Gör. Serap İNCEÖZ, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, Sivas, e-posta: sinceoz@cumhuriyet.edu.tr
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6382-7118>

Prof. Dr. Tuna USLU, Fenerbahçe Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, İstanbul, e-posta: tuna.uslu@fbu.edu.tr
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5616-2987>

Öz

İşletmelerde çalışanların çalışan performansı üzerinde etki sahibi olabilecek en önemli faktörlerden birinin liderlik tarzı olduğu bilinmektedir. Liderin astlarını koordine etme, motivasyonlarını artırabilme, farkındalıkları üzerinde etki yaratabilme ve belirli bir hedefe ulaşma konusunda isteklilik düzeylerini belirleyecek olan liderin sahip olduğu liderlik tarzıdır. Organizasyonun veya kuruluşun başarılı ya da başarısız olması konusunda, lider önemli bir belirleyicidir. İşletmelerin karşılaştıkları zorluklarla ve değişken koşullarla mücadele etme kabiliyetleri hususunda etkili ve güçlü bir liderlik tarzı oldukça belirleyicidir. Paternalist liderlik, açık liderlik ve ilişki odaklı liderlik tarzları, diğer liderlik tarzlarına göre genellikle çalışanlar tarafından daha olumlu karşılanmaktadır. Her iki tarzı da sahip oldukları özellikler itibarıyla, çalışan odaklı olmaları, iletişimi ön planda tutmaları ve sorunları aşma konusunda katılımcı bir yol benimsemeleri göz önüne alındığında kurumsal yönetim konusunda merak uyandırıcı bir araştırma konusu olarak görülmektedir. Bu çalışma, paternalist, açık ve ilişki odaklı liderlik tarzlarının, örgütlerdeki çalışanlar üzerinde yarattığı kurumsal yönetim algısına dair etkilerin incelenmesi, önerilen hipotezlerin ölçülmesi ve literatürde sergilenmiş olan yaklaşımların incelenmesi amacıyla yürütülmüştür. Bu amaçla Sivas ve Kayseri illerinde 192 yöneticinin katıldığı bir anket çalışması yapılmış ve elde edilen veriler, nicel analiz yöntemleriyle analiz edilerek yorumlanmıştır. Elde edilen bulgular neticesinde işletmelerde çalışan bireylerin demografik özellikleri ile liderlik tarzlarına karşı tutumları ve bu tutumlarının da sonucu olarak kurumsal yönetim algılarında farklılıklar tespit edilmiştir.

* Bu çalışma, İstanbul Gedik Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü'nde Prof. Dr. Tuna USLU danışmanlığında yürütülen ve "Aile İşletmelerinde Yönetişim Temelli Yapılanmanın, İşgören Algısına Göre Kurumsal Adalet, Örgütsel Bağlılık ve Liderlik Tarzları ile İlişkisi" adını taşıyan doktora tezi çalışmasından üretilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Paternalist Liderlik, Açık Liderlik, İlişki Odaklı Liderlik, Kurumsal Yönetişim, Çalışan Performansı.

Makale Gönderme Tarihi: 30.10.2022

Makale Kabul Tarihi: 19.12.2022

Önerilen Atf:

İnceöz, S. ve Uslu, T. (2022). Paternalist, Açık ve İlişki Odaklı Liderlik Tarzlarının, Çalışanların Kurumsal Yönetişim Algıları ile İlişkilerinin İncelenmesi, *Sosyal, Beşerî ve İdari Bilimler Dergisi*, 5(12): 1690-1713.



Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences

2022, 5(12): 1690-1713. DOI:[10.26677/TR1010.2022.1154](https://doi.org/10.26677/TR1010.2022.1154)

ISSN: 2667-422X Dergi web sayfası: www.sobibder.org



RESEARCH PAPER

Investigation of the Relationship of Paternalist Leadership or Open and Relationship-Focused Leadership Styles and Employees' Perceptions of Corporate Governance

Lecturer Serap İNCEÖZ, Sivas Cumhuriyet University, Vocational School of Social Sciences, Sivas, e-mail: sinceoz@cumhuriyet.edu.tr

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6382-7118>

Prof. Dr. Tuna USLU, Fenerbahçe University, Sports Science Faculty, İstanbul, e-mail: tuna.uslu@fbu.edu.tr

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5616-2987>

Abstract

It is known that one of the most important factors that can have an impact on the employee performance of the employees working in the enterprises is the leadership style. The fact that will determine the level of willingness of a leader to coordinate his subordinates, increase their motivation, influence their awareness and achieve a certain goal is the leadership style of the leader. The leader is a vital component of the success or failure of an organization or organization. An effective and strong leadership style is highly decisive in the ability of enterprises to cope with the challenges they face and changing conditions. Paternalistic, open and relationship-oriented leadership styles are generally more favorably perceived by employees than other leadership styles. Considering that both styles are employee-oriented, prioritize communication and adopt a participatory way of overcoming problems, they are seen as an intriguing research topic in corporate governance. This study has been carried out in order to examine the effects of paternalistic, open and relationship-oriented leadership styles on the perception of corporate governance on employees in organizations, to test the hypothesis that have been proposed, and to examine the approaches exhibited in the literature. For this purpose, a survey study has been conducted with the participation of 192 managers from Sivas and Kayseri provinces and the obtained data have been analyzed and interpreted with quantitative analysis methods. As a result of the findings, it has been determined that the demographic characteristics of the individuals working in the enterprises and their attitudes towards leadership styles and as a result of these attitudes, differences on the perceptions of corporate governance.

Keywords: Paternalistic Leadership, Open Leadership, Relationship-Oriented Leadership, Corporate Governance, Employee Performance.

Received: 30.10.2022

Accepted: 19.12.2022

Suggested Citation:

İnceöz, S. and Uslu, T. (2022). Investigation of the Relationship of Paternalist Leadership or Open and Relationship-Focused Leadership Styles and Employees' Perceptions of Corporate Governance, *Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 5(12): 1690-1713.

GİRİŞ

Liderlik işlevi, işletmelerin başarısında göz ardı edilemez düzeyde önemli bir etkiye sahiptir. İşletmenin yönetiminde ve işletmenin hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmak için, çalışanını etkileyen ve motive eden yöneticiler çeşitli liderlik vasıflarına sahip olarak kabul edilir. Northouse (2007) liderliği, insanların ne şekilde etkilenebileceğine ve onları örgütsel hedeflere ulaşmaları için nasıl motive edilmesi gerektiğine dair süreçlerin tümü olarak tanımlamaktadır. Bunun yanı sıra liderlik ve liderle ilgili farklı tanımlara da bakıldığında; liderlik “bir grubu hedeflere ulaşma yolunda etkileme süreci” ve lider de “başkalarını etkileyebilen ve yönetim yetkisine sahip kişi” olarak tanımlanmaktadır (Robbins ve Coulter, 2005).

Doktrine bakıldığında, liderliğe dair zaman içinde geliştirilen üç ana liderlik yaklaşımı bulunmaktadır. Bunlar, özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım ve durumsallık/olumsallık yaklaşımı olarak sıralanabilir (Stodgill, 1974). Bu yaklaşımların her biri liderliğin farklı boyutlarını ve bunların liderler ile takipçileri arasındaki ilişki üzerindeki etkilerini tanımlamaktadır. Bu yaklaşımların oluşumu ile şekillenen alternatif yaklaşımlar da mevcuttur. Bunlar, karizmatik liderlik yaklaşımı, etkileşimci liderlik yaklaşımı ve dönüşümcü liderlik yaklaşımıdır (Bhargavi ve Yaseen, 2016). Bunların da ötesinde liderin sahip olduğu karakteristik özelliklerin doğrudan biçimlendirdiği liderlik tarzları mevcuttur. Yöneticinin sahip olduğu liderlik tarzı da liderlik vasfına sahip olup olmadığı kadar önemlidir ve örgütlerin performansı, liderin sahip olduğu liderlik tarzı ile doğrudan ilişkilidir (Ireland ve Hitt, 2005; Stahl, 2007).

Etkili liderliğin doğru biçimde tanımlanabilmesi adına yürütülen tartışmalar uzun süredir önemli bir düzeyde devam etmektedir (House vd., 2004). Bununla birlikte, bu tartışmalar farklı kültürel bağlamlara sürüklenirken, mevcut bilgimiz ve kavrayışlarımız da oldukça sınırlı görünmektedir (Drost ve Yon Glinow, 1998). Liderlik araştırmalarında böylesi bir durumda olan liderlik tarzlarından biri de paternalist liderliktir. Paternalist liderlik, yönetim alan yazınında gelişimi devam etmekte olan bir çalışma alanı olarak göze çarpmaktadır. Ancak araştırmacıların paternalist uygulamaların tanımlanması ve etkinliğine dair bakış açıları arasında halen önemli farklılıklar bulunmaktadır.

Bunun yanı sıra çalışanların iş tatmini, motivasyonu ve iş-yaşam dengesine odaklanan bir yaklaşımı temsil eden ve açık ve ilişki odaklı liderlik olarak ifade edilen bir diğer liderlik modeli de liderlik araştırmalarında dikkat çekici konular arasında yer almaktadır (Li, 2010).

Örgütlerdeki liderlik potansiyeline ve yönetim yetkinliğine ek olarak, iş süreçlerinde yukarıdan aşağıya iletişim verimliliğinin inovasyonu artırdığı görülmektedir. Küçük işletmelerdeki yönetim becerilerinin ve girişimcilerin çalışanları ile yüz yüze iletişimlerinin artması kurumlarda yeni fikirlerin ortaya çıkmasına neden olan örgüt ikliminin oluşmasında önemli bir etkiye sahiptir (Uslu, 2012). Ayrıca rekabet nedeniyle küçük işletmeler piyasalardaki paradigma değişikliklerini ve yeni kriterleri daha hızlı kavramak zorunda kalırken, büyük işletmeler ve kamu kurumları bu süreçlere daha geç uyum sağlayabilmektedir (Uslu, 2017). Bu nedenle günümüzde işgören dostu koşulların yaratılması ve çalışanları motive eden faktörlerin iyileştirilmesi için dönüşümcü, otantik ve açık liderlere ihtiyaç vardır. Dönüşümcü liderler, çalışanın yaptığı anlamlı iş ve etkili örgütsel iletişim ortamı ile kendini iyi hissetmesini sağlar. Otantik ve açık liderler ise, liderlik rollerinin çalışanlarla paylaşılan yönlerine odaklanarak yönetime yeni bakış açıları da sunar. Dönüşümcü, otantik ve açık liderlik tarzlarının her biri örgütteki pozitif psikolojik değişkenler üzerinde etkili yaklaşımlardır (Uslu ve Rodoplu Şahin, 2017).

Özel sektör kurumlarında profesyonel üst yönetim ve beyaz yakalı çalışanların stratejik karar süreçlerine yeterince dahil edilmemesi; Türkiye'deki kurumsal rekabet araçlarının ve düzeyinin endüstriyel ülkelerin gerisinde olmasına, işletmelerin geleneksel ve kurumsallaşmamış aile

şirketi yapısına, kurumsal yönetim ilke ve standartlarının benimsenememesine, strateji oluşturmada yetersiz veri toplamaya ve uygun olmayan konjonktüre, yazılı yetki ve sorumlulukların yetersizliğine ve yönetim kurulu üyelerin aynı oranda karar alma hakkının olmamasına bağlanabilmektedir (Uslu, 2015a).

LİDERLİĞİN KURAMSALLAŞMA SÜRECİ ve LİDERLİK KAVRAMINA YAKLAŞIMLAR

Bir yönetici, bir organizasyonda sahip olduğu yönetsel yetkiler sayesinde belirlenmiş olan resmi bir ilişki nedeniyle lider olarak kabul edilebilir. Bunun yanı sıra, sahip oldukları özellikler sebebiyle tarih boyunca resmi bir hiyerarşi ilişkisine ihtiyaç duymaksızın önemli yönetsel yetkinlikler sergileyen liderler de görülmüştür. Liderlik olgusunun incelemeye oldukça elverişli bu yönü yönetim bilimleri açısından dikkat çekici olmuştur. Liderlik olgusu, üzerine hem nicel ve hem de nitel araştırma yöntemleri yürütülerek çalışmalar yapılan, istatistiksel ve matematiksel modellemelerinden, liderlik ölçeklerinin geliştirilmesine kadar birçok konuda olgunlaşmış bir konu haline gelmiştir. Her biri liderliğin farklı boyutlarını ele alan; davranışsal yaklaşım ve durumsallık/olumsallık yaklaşımı olmak üzere şekillenen üç klasik yaklaşım (Stodgill, 1974) dışında, karizmatik liderlik yaklaşımı, etkileşimci liderlik yaklaşımı ve dönüşümcü liderlik yaklaşımı gibi yaklaşımlar da mevcuttur (Bhargavi ve Yaseen, 2016).

Liderlik üzerine geliştirilen üç klasik yaklaşımın dışındaki yaklaşımlara değinmek gerekirse; karizmatik liderlik yaklaşımına göre, bu tür liderler, takipçilerinin ihtiyaçlarını, değerlerini, tercihlerini, arzularını ve isteklerini kişisel konular olmanın ötesine taşıyarak kolektif arzulara dönüştürürler. Ayrıca, takipçiler liderin misyonuna son derece bağlı olur, misyon yararına önemli kişisel fedakarlıklar yapabilecek ve görevin gerektirdiğinin ötesinde performans gösterebilecek düzeyde motivasyona sahip olurlar. Bennis ve Nanus (1985) ve Tichy ve Devanna (1986) çalışmalarında bu tür liderlerin, liderlik ettikleri örgütler ve takipçileri üzerinde dönüştürücü bir etkiye sahip olduğunu ifade etmektedirler.

Literatüre bakıldığında, karizmatik liderlik, etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderlik yaklaşımları, karizmatik liderlik ekseninde temellendirilmektedir (House ve Howell, 1992). Dönüşümcü lider, takipçilerini olağanüstü sonuçlar elde etmeleri için teşvik eden ve ilham veren (dönüştüren) kişidir (Robbins ve Coulter, 2005). Bu tür bir lider, takipçilerinin gelişim ihtiyaçlarına özen gösterir, hali hazırda olan sorunlara yeni bir şekilde bakmalarına yardımcı olarak takipçilerin sorunlar hakkındaki farkındalıklarını değiştirirler. Bireysellikten uzaklaşarak grup hedeflerine ulaşılması için, takipçilerini ekstra çaba göstermeleri konusunda teşvik edebilir. Tüm bu yönler değerlendirildiğinde House ve Howell (1992)'in yaklaşımlarının temeli anlaşılabilir.

Özellikle çalışanları motive eden faktörlerin iyileştirilmesi için dönüşümcü ve açık liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Dönüşümcü liderlik yaklaşımına göre hem lider hem de çalışanlar belirli amaçlar doğrultusunda ayrışma gösterebilmektedir. Dönüşümcü liderlik, personel güçlendirme ve pozitif yaklaşım çalışanların ayrışmalarını ve olumsuzluklarını değiştirmede etkilidir. Ayrıca dönüşümcü liderlik, çalışanın yaptığı anlamlı iş ve etkili örgütsel iletişim ortamı ile kendini iyi hissetmesini sağlar. Bu süreçte açık liderlik ise ayrıca liderlik rollerinin ortak ve paylaşılan yönlerine odaklanarak yönetime yeni bir yaklaşım tarzı sunar (Uslu, 2016).

Bir diğer yaklaşım olan, etkileşimci liderliğin önerdiği model ise, lider tarafından takipçileri üzerinde gerek ödüllendirme gerekse cezalandırma yoluyla etki kurduğu bir liderlik tarzına odaklanır. Dönüşümcü liderlik yaklaşımının tam tersine, etkileşimci yaklaşıma sahip liderler ileriye dönüş değişimlere odaklanmak yerine, mevcut durumun korunması üzerinde dururlar.

Bu tarz bir yaklaşıma sahip olan liderler, yapılan hataları ve ortaya çıkabilecek eksiklikleri takip edebilmek için takipçilerinin çalışmalarını dikkatle izleme yoluna giderler. Bu liderlik tarzı, kriz yönetimi ve bunun gerektirdiği acil durumlarda olduğu kadar çalışmaların belirli bir standarda bağlı biçimde yapılması gerektiğinde de güçlü yönlerini göstermektedir (Odumeru ve Ogbonna, 2013).

Karizmatik liderlik ekseninde temellendirilen bu yaklaşımların her birinin durumsallığı sabit olmak üzere güçlü ve zayıf yönleri bulunmaktadır.

Çalışmanın bundan sonraki bölümünde diğer liderlik yaklaşımlarının dışında, bu çalışmanın konusunu da oluşturan paternalist, açık ve ilişki odaklı liderlik yaklaşımları ele alınacaktır.

PATERNALİST, AÇIK VE İLİŞKİ ODAKLI LİDERLİK TARZLARI VE ÇALIŞANLAR ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Paternalist Liderlik Tarzı ve Çalışanlar Üzerindeki Etkileri

Paternalist liderlik üzerine yürütülen araştırmaların sayısı, son yirmi beş yıldır gittikçe artmaktadır. Ancak yönetim kavramı çerçevesinde değerlendirildiğinde paternalizmin kuramsallaşma süreci, paternalizmi meşru iradenin bir biçimi olarak tanımlayan Max Weber'in eski dönem araştırmalarına kadar uzanmaktadır. Ekonomi ve Toplum isimli çalışmasında Weber (1968), meşru otorite türlerini geleneksel, karizmatik ve bürokratik olarak sınıflandırmıştır. Geleneksel kural biçimleri, paternal bir otorite tarafından yönlendirilen kurallara bağlıdır. Paternalist liderlik, lidere kişisel bağlılık ve sorgusuz sualsiz itaat gibi değerlere dayanmaktadır. Weber'e göre geleneksel paternal otoritenin, temelleri, model aldığı ataeril hanede yaşantısında yatmaktadır.

Bunun yanı sıra, aynı dönemlerde Uzakdoğu ekonomisi halen bir gelişim sürecindeyken, buradaki işletme sahiplerinin ve yöneticilerinin liderlik tarzlarının Batı'dakilerden çok farklı olduğuna dair çalışmalar yapılmıştır (Silin, 1976). Yola çıkılan bu varsayımın ve ulaşılan sonucun, Tayvan'da faaliyet gösteren büyük bir özel şirkette yürütülen ve görüşmeler yoluyla veri toplanmış olan bir çalışmaya dayandığı bilinmektedir (Silin, 1976).

1980'lere gelindiğinde, Redding (1990), 72 işletme sahibi ve yönetici ile gerçekleştirdiği detaylı mülakatlar yoluyla yürüttüğü çalışmasında, Çin kapitalizmi olarak adlandırılan ve paternalizmin kilit bir unsur olduğu farklı bir ekonomik kültür konseptini tanımladı. Redding'in paternalist liderliğin tanımını Silin ile benzer şekilde yapmış olsa da Redding ulaştığı bir ek bulgu ile dikkat çekmiş ve bunu iyi niyetli liderlik olarak tanımlamıştır (Redding, 1990). Silin (1976) ve Redding'in (1990) çalışmaları üzerinde temellendirdiği çalışmasında Westwood (1997), aile şirketleri için paternalist bir yöneticilik modeli önermiş ve paternalist liderliğin merkezileşme, düşük formalizasyon, uyumun sağlanması ve bireycilik ile karakterize edilen bir kavram olduğunu belirtmiştir. Bunun yanı sıra, paternalist liderliğin unsurlarını; didaktik liderlik, spesifik olmayan niyetler, itibar oluşturma, otoritenin korunması, siyasi manipülasyon, patronaj ve adam kayırma, çatışmaların yayılması, uzaklık ve sosyal mesafe ve diyalog ideali.

Padavic ve Earnest (1994), eşit olmayan bir otorite etkileşim biçimi olarak paternalizmin günümüzde de sürdüğünü ve çalışanların önemli psikolojik ihtiyaçlarını karşıladığını ileri sürmüşlerdir. Ayrıca, işverenlerin paternalizmi stratejik yönetim enstrümanları arasında uygun bir seçenek olarak görmeleri gerektiğini dile getirmişlerdir.

Paternalist liderlik tarzının etkinliğine ilişkin çalışmalara bakıldığında; Westwood (1997), başarılı liderliğin "ikiz gereksinimleri" (razı gelme ve uyum) karşıladığından, Çin iş yaşamı bağlamında paternalist liderliğin etkili olduğunu öne sürmüştür. Sinha (1990), paternalist liderlikte iyi

niyetlilik ve otoritenin bir arada bulunmasının, geleneksel toplumlardaki, besleyici, şefkatli ve güvenilir ama aynı zamanda otoriter, talepkar ve katı bir disiplinci olan baba figürüne ilişkin değerlerden kaynaklandığını ileri sürmüştür.

Baba otoritesi ile yardımseverlik arasındaki ilişkinin, Jackman'ın (1994) paternalizmi karakterize ederken "kadife eldiven" olarak adlandırdığı kavramı da yansıtıyor olduğu düşünülebilir. Terimin dayandığı geleneksel baba-çocuk ilişkisi, babanın çocuklarının ihtiyaçlarını ve yüksek yararlarını tartışmasız bir şekilde anlamasını sağlayan ahlaki bir çerçeve içinde, çocuklarının tüm davranışlarını ve önemli yaşam kararlarını otoriter bir şekilde yönlendirdiği bir ilişkiyi ifade etmektedir. Babaların, üzerlerinde mutlak bir otoriteye sahip olmalarına rağmen, çocuklarına karşı gerçek anlamda iyi niyetle hareket ettikleri varsayılmaktadır (Jackman, 1994).

Paternalist liderlik üzerine literatürün mevcut durumu, iyi niyetli paternalist eylemlerin ne ölçüde gerçekten iyi niyetlerle yürütüldüğü konusunda önemli bir anlaşmazlık olduğunu göstermektedir. Batılı bilim insanları penceresinde ise, "anakronizm" (Padavic ve Earnest, 1994) ve "zorlayıcı olmayan sömürü" (Goodell, 1985) gibi metaforlarda yansıtılan, paternalist liderlikteki iyi niyetin sorgulandığı görülmektedir.

Elli yıldan fazla bir süre önce, McGregor (1960) insanları yönetmek için, Teori X ve Teori Y şeklinde iki temel yaklaşım önermiştir. Otoriter bir yönetim tarzı olarak Teorisi X, insanların doğası gereği sorumluluktan hoşlanmadığını ve ortalama bir çalışanın yönlendirilmek istediğini varsaymaktadır. Buna karşılık, Teori Y, katılımcı bir yönetim tarzı olarak, insanların motive olmaları koşuluyla, kontrol ve ceza olmaksızın kendi kendilerini yöneteceklerini varsayar. Paternalist liderlikte "iyi niyet" ile ilgili mevcut tartışmalar, bu erken yönetim teorileri bağlamında daha iyi anlaşılabilir. Öte yandan literatürde, paternalizmin kesinlikle ve gerçekten iyi niyetli olduğunu ve otoriterlikten farklı olduğunu öne süren çok sayıda teorik ve az sayıda da ampirik çalışma bulunmaktadır. Çalışmalar, paternalizmin Batılı olmayan kültürlerde etkili bir liderlik tarzı olduğunu göstermektedir (Farh ve Cheng, 2000; Martinez, 2003; Pellegrini ve Scandura, 2006; Uhl-Bien ve Maslyn, 2005). Bununla birlikte, Batı kültürü çerçevesinde de, paternalizm ve otoriterlik arasındaki negatif yönlü korelasyona rağmen, paternalist liderlik otoriterlik ile eş tutulmaktadır (Uhl-Bien ve Maslyn, 2005). Paternalist liderlikte ana unsur, çalışanların refahıdır. Liderin iyi niyetli yaklaşımı gerçektir ve çalışanlar, liderin bu yaklaşımına saygı ve takdir hisleriyle birlikte sadakat gösterirler.

Paternalist liderliğin yukarıda ele alınan tanım ve boyutları göz önüne alındığında, çıktıların değerlendirilmesi önem arz etmektedir. Bu bağlamda, liderin sahip olduğu bu paternalist özelliklerine çalışanların ne şekilde yanıt verdiklerinin ve bunun işletmeye olan yansımalarının incelenmesi güncel ve önemli bir konudur.

Bu bağlamda, paternalist liderliğin çalışanlar üzerindeki etkilerine odaklanarak alan yazına bakıldığında; lider ancak astlarını üç şekilde etkileyebiliyorsa etkilidir: Yabancılaşmalı katılım (lidere duyulan korku veya saygıdan kaynaklanan), ahlaki katılım (liderin tanınması nedeniyle) ve hesapçı katılım (astın kişisel çıkarına dayalı) (Etzioni, 1961). Bu çerçevede, paternalist liderliğin üç boyutu (iyi niyetli, ahlaki ve otoriter liderlik) ile bir astın psikolojik tepkisi arasındaki gerçek ilişki incelenmelidir. Bu sorunun cevabı kısmen Cheng'in (1995a, 1995c) paternalist liderliğin ikili modeli üzerine yürüttüğü araştırmasında ele alınmıştır. Klinik bir yaklaşım kullanarak, Cheng büyük bir işletme sahibini gözlemlemiş ve çalışanlarıyla görüşmeler gerçekleştirmiştir. 18 Tayvanlı aile şirketi sahibi ve 24 birinci düzey yönetici ile görüşmeler yapmıştır. Cheng, yalnızca Çinli işletmelerde paternalist liderliğin yaygınlığını doğrulamakla kalmamış, aynı zamanda liderin iyi niyetli davranışlarına yanıtının minnettarlık çerçevesinde gerçekleşeceğini belirlemiştir.

Çalışanlar çerçevesinde bakıldığında paternalist liderlik yaklaşımının iyi niyetli olduğuna dair

bir soru işareti olmadığında olumlu bir etki yaratacağı düşünülmektedir. Literatürde yürütülmüş olan çalışmalar da bu düşünceyi onaylar niteliktedir (Cheng, 1995a; Cheng, 1995b; Silin, 1976). Araştırmanın bundan sonraki bölümünde bir diğer liderlik tarzı olan açık ve ilişki odaklı liderlik olgusu ele alınacaktır.

Açık ve İlişki Odaklı Liderlik Tarzları ve Çalışanlar Üzerindeki Etkileri

Son yıllarda bilgi ekonomisinin dinamikleri ile birlikte değişen iş ekosistemleri, gelişen yenilikçi ve çevik yaklaşımlar, kendi yönetim gereksinimlerini de beraberinde getirmiş, örgütlerde inovasyon faaliyetlerini ve işbirliğini sağlamak için iletişim ve ilişki odaklı bir liderlik yaklaşımına olan ihtiyaç da artmıştır. Bu bağlamda teknolojinin ve çoklu ortam iletişim araçlarının gelişmesiyle birlikte liderin özelliklerinin nasıl değiştiği örgüt ve endüstri psikolojisi alanında tespit edilmeye çalışılmaktadır. Araştırmalar, çalışan yaratıcılığının organik örgütsel yapılar, demokratik yönetim ve işbirlikçi liderlik ile yakından ilişkili olduğuna işaret etmektedir. Yöneticilerin işgörenlerin duygu ve düşüncelerini anlamaya yönelik davranışları ile özellikle çalışan yaratıcılığının pozitif ilişkili olduğu görülmektedir. Örgüt çalışanlarının yaratıcılığının, amirlerinin ve yöneticilerinin teşvik, takdir, destek, açık iletişim ve geri bildirim çabalarından etkilendiği göstermektedir (Uslu, 2015b).

İlişki odaklı liderlik, çalışanların iş tatmini, motivasyonu ve iş-yaşam dengesine odaklanan bir liderlik yaklaşımı olarak ön plana çıkmaktadır. Bu tarzı benimseyen liderler, çalışanlarını desteklemeye, motive etmeye ve geliştirmeye odaklıdır. Olumlu ilişkiler kurmak ve iletişimi teşvik etmek yoluyla ekip çalışmasını ve iş birliğini teşvik etmektedirler. İlişki odaklı liderler, her bir çalışanın refahını ön planda tutar ve bireysel ihtiyaçlarını karşılamak için zaman ve emek harcamaktan çekinmezler. Bu anlamda, ikramiye ödemeleri gibi teşvikler sunarlar, işletme kaynaklı oluşabilecek sorunların çözümleriyle ilgilenirler, güçlü ve zayıf yönlerini öğrenmek için çalışanlarla daha aktif bir etkileşim içine girerler ve rekabetçi olmayan bir çalışma ortamı yaratırlar (Reilly, 1968). Bu tür liderler, işyerinde verimliliğin, bireylerin motive oldukları olumlu bir ortam oluşturmayı gerektirdiğinin farkındadırlar. Bu nedenle bu tür liderler, memnuniyetsizlik, can sıkıntısı, kişisel çatışmalar ve işten ayrılma gibi sorunların en asgari düzeyde kalmasını sağlamak için bireylerin kişiliğine öncelik ve değer verir (Graen ve Uhl-Bien, 1995).

İlişki odaklı liderlik ile liderler tamamen ekip üyelerini organize etmeye, desteklemeye ve geliştirmelerine katkıda bulunmaya odaklanırlar. Bu katılımcı ve yönetim olgusuna zemin hazırlayıcı bir tarzıdır. Bunun yanı sıra bu tarz liderler iyi ekip çalışmasını ve yaratıcı iş birliğini teşvik etme eğilimindedirler. Ayrıca ekip üyeleri, liderlerinin gerektiğinde destek sağlayacağını farkında oldukları için risk almaya daha istekli olabilirler (Tabernero vd., 2009). Bunun yanı sıra, Li (2010) tarafından ortaya konulan açık liderlik tarzı, liderlik rollerinin ortak yönlerine odaklanarak liderliğe yeni bir yaklaşım getirmektedir. Li (2010) açık liderliği, “hedeflere ulaşmak için bireylerin bağlılığını artırmayı hedeflerken, kontrolü elinde tutma ihtiyacından vazgeçecek güven ve alçakgönüllülüğe sahip olmak” olarak tanımlamaktadır. Tanımdan da anlaşılacağı gibi, açık liderlik, çalışanların liderlik rollerini liderle paylaşımlarını gerektirir. Bu açıdan, yönetim tarafından bu liderlik yaklaşımının benimsendiği yerlerde yetkilendirilmiş çalışanlar görülmesi beklenebilmektedir.

Esasında açık liderlik, Li'nin (2010) bilgi paylaşımı ve karar verme olmak üzere iki ana kategoriye ayırarak tanımladığı on yaklaşımsal ve davranışsal öğeden oluşmaktadır. Açık liderlik yaklaşımıyla bilgi paylaşımı; açıklama, güncelleme, iletişim kurma, toplu kaynak kullanımı ve platformlara/gruplara dahil olma süreçlerini kapsamaktadır (Li, 2010). Açık liderlik modelinde karar verme süreçlerinde ise; merkezi, demokratik, kendi kendini yönetebilen ve paylaşılmış

yetkiler gibi önemli unsurların gerekliliği bulunmaktadır (McCarthy vd., 2010). Açık bir liderlik yaklaşımı ile bilgi paylaşımının durumu açıklama, iletişimi sürdürme ve güncelleme, topluluk için kaynak kullanımı ve topluluğa dahil olmayı içermesi beklenir. Açık liderlik karar verme açısından da liderlik yaklaşımının merkezi idare, demokratik tutum, güçlendirilmiş çalışanlar, kendi kendini yöneten ve dağıtılmış yetkiler ve paylaşılmış liderlik rollerini aynı anda içermesi gerektiğinin altını çizer (Uslu, 2016).

Ayrıca işgörenleri süreçlere dahil etme ve işte güçlendirme, çalışanların psikolojik gücünün ve örgütselliğinin temel öncülüdür ve liderlik stilleri ile çalışanların olumlu tutumları arasında aracı bir değişkendir. Pozitif yönetici tutumları, örgütsel iletişim etkinliğini artırmakta ve daha sonra çalışanların güçlenmesi üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Ayrıca çalışanların güçlendirilmesi, çalışanların psikolojik gücünün kilit öncülüdür ve liderlik stilleri ile çalışanların olumlu tutumları arasında aracı bir değişkendir (Uslu ve Rodoplu Şahin, 2017). İşgörenlerin psikolojik sermayelerini, pozitif tutum ve davranışlarını yükseltmede etkili olan açık ve ilişki odaklı liderlik yaklaşımının, çalışanların hem işle ilgili performanslarını hem de rollerinin ötesinde proaktif davranışlarını geliştirmede etkili olduğu da tespit edilmiştir. Amirleri ile ilişkileri samimi, dürüst ve birbirine bağlı olan çalışanlar olumlu yönde güçlenmekte ve bu sayede kuruma katkı sağlama istekleri artmaktadır. Ayrıca böyle bir liderlik yaklaşımının örgütün yenilikçilik ve kurumsal girişimcilik algısında da etkili olduğu anlaşılmaktadır (Uslu, 2014; Uslu vd., 2015).

Öte yandan ilişki odaklı ve açık liderlik yaklaşımının Türkiye'de diğer liderlik tarzlarına göre daha az yaygın olduğu anlaşılsa da girişimciliği arttırdığı tespit edilmiştir. Bu liderlik tarzı, muhtemelen ülkemizdeki örgütlerin kurumsallaşma düzeyi ve kurum kültürü ile ilgili olarak ve kamu sektöründe daha alt düzeyde kullanılan diğer liderlik yaklaşımlarının gölgesinde kalmaktadır (Uslu, 2015a; Uslu, 2017).

Açık ve ilişki odaklı liderlik tarzları, zaman içinde önerilmiş olan iki farklı liderlik tarzı olsalar da özellikle lider-çalışan iletişiminin üst düzeyde olması, çalışanların ön planda tutulması ve katılımcılıkla birlikte çalışana yönetim süreçlerinde söz hakkı sahibi olduğunu hissettirmesi gibi özellikleriyle, bütünleştirilerek incelenebilecek tek bir model (Uslu, 2017) olarak önermenin mümkün olduğu düşünülmektedir.

Araştırmanın amaçları doğrultusunda, paternalist liderliğin ve açık ve ilişki odaklı liderlik modellerinin etkilerinin ölçülmek istendiği kurumsal yönetim kavramına dair genel çerçeve hakkında bundan sonraki bölümde bilgiler aktarılacaktır.

KURUMSAL YÖNETİŞİM

En genel ifadeyle kurumsal yönetim, bir piyasa ekonomisinde, bir tarafta kurumsal yöneticiler ve girişimciler (kurum içindekiler) ile diğer tarafta şirketlere aktarımı yapanlar arasındaki ilişkiyi yöneten yasalar, yönetmelikler ve kabul edilmiş iş uygulamaları dahil olmak üzere özel sektör ve kamu gücü uygulamalarını ifade etmektedir (OECD, 2001). Kurumsal yönetime ilişkin olarak birçok farklı yaklaşım bulunmakla birlikte, çalışmanın ekseninde özellikle Yöneticilik Teorisi (Stewardship Theory) dikkat çekmektedir. Yöneticilik teorisi, yöneticiler ile firmanın başarısı arasında güçlü bir ilişki olduğu varsayımına dayanmaktadır ve bu nedenle yöneticiler, firma performansını yüksek tutarak işletmeyi ve çıkarlarını da yüksek tutabilirler (Davis vd., 1997). Bu bağlamda değerlendirildiğinde, sahip olduğu lider profilini yöneticiliğe dair yetkinlikleriyle birleştirmeyi başarabilen yöneticilerin başarılı bir yönetim sergileyecekleri düşünülebilir. Bunun yanı sıra, liderin takipçileri ile kuracağı ilişkinin şekli kurum yönetim bağlamında oldukça belirleyicidir. Çalışmanın bulgular ve tartışma bölümünde konuya dair detaylar bulgular eşliğinde derinlemesine ele alınacaktır.

Çalışmanın bundan sonraki bölümlerinde, çalışmanın metodolojisi, yürütülen araştırma ile elde edilen veriler, bulgular ve bunlara dair değerlendirmeler verilecektir

YÖNTEM

Alan yazında, liderlik tarzlarının çalışanlar üzerinde oluşturduğu etkiler ilgi çekici bulunarak farklı boyutlarıyla sıklıkla incelenmiştir. Paternalist, açık ve ilişki odaklı liderlik tarzları da diğer liderlik tarzları gibi yönetim bilimleri çalışmaları için dikkat çekici olmuştur. Her iki liderlik tarzı da sahip oldukları özellikler itibarıyla, çalışan odaklı olmaları, iletişimi ön planda tutmaları ve sorunları aşma konusunda katılımcı bir yol benimsemeleri göz önüne alındığında kurumsal yönetim konusunda merak uyandırıcı bir araştırma konusu olarak değerlendirilmiştir.

Bu düşüncelerden hareketle, yürütülen araştırma tasarımı sürecinde; araştırmanın evreni Sivas ve Kayseri illeri olarak belirlenmiş, araştırmanın örneklemi oluşturan ve işletmelerde yönetici olarak görev yapan 192 kişiden anket yoluyla veri toplanılmıştır. Toplanan bu veri SPSS paket programla analiz edilmiştir. Yapılan analizlerde ortalama değerlerin karşılaştırılmasında Bağımsız t-testi, iki ve daha fazla ortalama değer karşılaştırılmasında ise ANOVA Testi kullanılmıştır. Ölçekler arası korelasyonun ölçümünde ise Pearson Korelasyon Testi uygulanmıştır.

Konuyla ilgili olarak öncelikle çalışanların demografik verileri; cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, iş yönetimi alanında eğitim alınmış olması durumu ve aile bireylerinde başka bir yöneticinin bulunmasına dair durum olmak üzere beş ayrı kategoriye ayrılmıştır.

Bu beş kategorinin; Paternalist Liderlik Ölçeği (PLÖ), Açık ve İlişki Odaklı Liderlik Ölçeği (AİÖL) ve Temel Kurumsal Yönetişim Ölçeği (TKYÖ) olmak üzere kullanılan üç ölçek üzerinde anlamlı etkilere sahip olacağı düşüncesiyle şu hipotezler önerilmiştir:

H1: Paternalist liderlik tarzının, genç çalışanlar üzerindeki etkisi, orta ve ileri yaş gruplarına göre etkisi daha yüksektir.

H2: İş yönetimi alanında eğitim almış çalışanların, almamış olanlara göre Açık ve ilişki odaklı liderlik tarzına yönelik tutumları daha yüksektir.

H3: Çalışanların eğitim düzeyleri arttıkça, kurumsal yönetim olgusuna yönelik algıları arasında doğru orantılı bir ilişki vardır.

H4: Paternalist liderlik tarzının çalışanların kurumsal yönetim algıları üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

H5: Açık ve ilişki odaklı liderlik tarzı ile çalışanların kurumsal yönetim algıları arasında doğru orantılı bir ilişki mevcuttur.

Bu hipotezlerin ölçümü için aşağıda detayları aktarılan üç ölçek kullanılmıştır.

Paternalist Liderlik Ölçeği

Pellegrini ve Scandura'nın 2006 yılında geliştirmiş olduğu ve Aycan (2006) tarafından Türkçe'ye uyarlanan "Paternalist Liderlik Ölçeği" beş alt boyuttan elde edilmiştir. Birinci alt boyut "işyerinde aile atmosferi" 5 maddeden meydana gelmektedir. İkinci alt boyut olay, "bireyselleştirilmiş ilişkiler" 4 maddeden oluşmaktadır. Üçüncü boyut olan "İşgörenlerin iş dışı yaşamlarına katılma" 4 maddeden oluşmaktadır. Dördüncü boyut "sadakat beklentisi" 3 maddeden, beşinci boyut "statü hiyerarşisi ve otorite" 5 maddeden oluşmaktadır. Ölçek

toplamda 26 maddeden oluşmaktadır. Ölçekteki ifadeler 5'li Likert şeklindedir (Aycan, 2006). Ölçekteki ifadeler çalışanlar tarafından cevaplanmıştır. Ölçek, çalışanların bağlı oldukları ilk yöneticiyi ne derece Paternalist olarak algıladıklarını ölçmektedir (Aycan, 2006; Pellegrini vd., 2006).

Açık ve İlişki Odaklı Liderlik Ölçeği

Envanterde bulunan "Açık ve İlişki Odaklı Liderlik" Li (2010) tarafından ortaya atılan yaklaşımdan yola çıkılarak, ilgili literatürden (Tiwana, 1999; Brown ve Isaacs, 1996) derlenmiştir (Uslu, 2017). On bir ifadeden oluşan bu ölçeğin faktör açıklayıcılığı %80 ve tutarlılığı %90'ın üzerinde tespit edilmiştir

Temel Kurumsal Yönetişim Ölçeği

Temel Kurumsal Yönetişim Ölçeği (TKYÖ), Kula ve Tatoğlu'nun 2006 yayımlanan Kurumsal Yönetişim kitabında aktardığı Kurumsal Yönetim ölçümünde kullanılan Gill'in 2001'de çalışmasından alınarak envantere eklenmiştir. Bu ölçek kamu yönetiminde, finansal kurumların ve Dünya Bankası'nın raporlarında, ayrıca yüksek öğretim kurumlarının öğretim müfredatlarında da kendine yer bulmuştur (Bai vd., 2004).

BULGULAR

Araştırmanın amaçları doğrultusunda yürütülen veri toplama çalışmaları sonunda elde edilen bulgular çalışmanın bu bölümünde detaylı olarak aktarılmıştır. Katılımcıların cinsiyet, yaş, eğitim durumu, iş yönetimi eğitimi alıp almama durumları ve ailede farklı bir yönetici bulunup bulunmamasına ilişkin demografik kriterler olmak üzere beş ayrı kategoride incelenen veriler şu şekildedir.

Katılımcıların Demografik Verilerine İlişkin Bulgular

Katılımcıların Cinsiyetine İlişkin Elde Edilen Bulgular

Tablo 1. Araştırmaya Katılan Çalışanların Cinsiyetleri ile Paternalist Liderlik Tutumları ve Alt Boyutları Arasındaki İlişki

	Cinsiyet	Katılımcı Sayısı	Ortalama	SS	t	p
Yardımseverlik	Erkek	126	41,1508	9,12935	-,108	,914
	Kadın	66	41,3030	9,45429		
Ahlak	Erkek	126	19,1190	4,73389	-,707	,480
	Kadın	66	19,6364	4,96646		
Yönetsel	Erkek	126	11,4365	2,76694	-1,189	,236
Otoriter	Kadın	66	11,9545	3,05051		
Davranışsal	Erkek	126	19,9127	5,90866	,492	,623
Otoriter	Kadın	66	19,4394	7,06264		
Paternalist	Erkek	126	91,6190	16,22781	-,281	,779
Liderlik	Kadın	66	92,3333	17,71599		
Tüm Ölçekler						

Tablo 1'de araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetleri ile Paternalist liderlik tutumları ve alt

boyutları arasındaki ilişki verilmiştir. Buna göre cinsiyet ile Paternalist liderlik tutumları ve alt boyutları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p>0,05$).

Tablo 1. Araştırmaya Katılan Çalışanların Cinsiyetleri ile Açık ve İlişki Odaklı Liderlik Tutumları ve Alt Boyutları Arasındaki İlişki

	Cinsiyetini z	Katılımcı Sayısı	Ortalama	SS	t	p
Açık ve İlişki	Bay	126	44,3016	9,11813	1,048	,296
Odaklı Liderlik	Bayan	66	42,7727	10,47311		
Ölçeği						

Tablo 2'ye göre; araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetleri ile açık ve ilişki odaklı liderlik tutumları ve alt boyutları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$).

Tablo 2. Araştırmaya Katılan Çalışanların Cinsiyetleri ile Temel Kurumsal Yönetişim Tutumları ve Alt Boyutları Arasındaki İlişki

	Cinsiyetiniz	Katılımcı Sayısı	Otalama	SS	t	p
Şeffaflık	Bay	126	39,3016	7,01686	,113	,910
	Bayan	66	39,1818	6,85208		
Hesap	Bay	126	29,0317	6,22117	-,032	,975
Verebilirlik	Bayan	66	29,0606	5,41473		
Sorumluluk	Bay	126	22,3175	4,97618	-,023	,982
	Bayan	66	22,3333	3,82435		
Adil	Bay	126	37,2222	7,86881	,253	,801
Yönetim	Bayan	66	36,9242	7,53109		
Disiplin	Bay	126	30,9127	6,31699	1,514	,132
	Bayan	66	29,4545	6,38311		
Bağımsızlık	Bay	126	28,3730	6,76430	1,838	,068
	Bayan	66	26,4697	6,91536		
Sosyal	Bay	126	23,5000	4,92950	2,391	,018
Farkındalık	Bayan	66	21,7273	4,78313		
Temel	Bay	126	210,6587	36,95882	1,010	,314
Kurumsal	Bayan	66	205,1515	33,73072		
Yönetişim						
Tüm Ölçek						

Tablo 3'te görüldüğü üzere araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetleri ile temel kurumsal yönetim tutumları ve şeffaflık, hesap verebilirlik, sorumluluk, adil yönetim, disiplin ve bağımsızlık alt boyutları arasında istatistiksel anlamlı bir ilişki bulunamazken ($p>0,05$), erkek katılımcıların ($23,500\pm4,929$) kadın katılımcılara göre ($21,727\pm4,783$) sosyal farkındalık tutumları daha yüksek bulunmuştur ($p>0,05$, $t=2,391$).

Katılımcıların Yaşlarına İlişkin Elde Edilen Bulgular

Tablo 4. Araştırmaya Katılan Çalışanların Yaşları ile Paternalist Liderlik Tutumları ve Alt Boyutları Arasındaki İlişki

		KT	df	KO	F	p
Davranışsal Otoriter Lider	Gruplar Arası	601,163	3	200,388	5,370	0,001
	Gruplar İçi	7014,837	88	37,313		
	Toplam	7616,000	91			
Paternalist Liderlik Tüm Ölçek	Gruplar Arası	2220,453	3	740,151	2,722	0,046
	Gruplar İçi	51120,026	88	271,915		
	Toplam	53340,479	91			

Tablo 5. Araştırmaya Katılan Çalışanların Paternalist Liderlik Tutumlarının Yaş Grupları Arasındaki İlişki

Ölçek ve Alt Boyutu			Ortalama Fark	SH		%95 Güven Düzeyi	
						LB	UB
Davranışsal Otoriter Liderlik Alt Boyutu	25 Yaş Altı	26-45 Yaş	2.597*	1,228	0,036	0,17	5,02
		46-65 Yaş	5.135*	1,394	0,000	2,39	7,89
		66 ve Üzeri	-2,531	3,688	0,493	-9,81	4,74
	26-45 Yaş	25 Yaş Altı	-2.597*	1,228	0,036	-5,02	-0,17
		46-65 Yaş	2.538*	1,058	0,017	0,45	4,63
		66 ve Üzeri	-5,128	3,575	0,153	-12,18	1,92
	46-65 Yaş	25 Yaş Altı	-5.135*	1,394	0,000	-7,89	-2,39
		26-45 Yaş	-2.538*	1,058	0,017	-4,63	-0,45
		66 ve Üzeri	-7.667*	3,635	0,036	-14,84	-0,50
	66 ve Üzeri	25 Yaş Altı	2,531	3,688	0,493	-4,74	9,81
		26-45 Yaş	5,128	3,575	0,153	-1,92	12,18
		46-65 Yaş	7.667*	3,635	0,036	0,50	14,84
Paternalist Liderlik Tüm Ölçek	25 Yaş Altı	26-45 Yaş	0,345	3,315	0,917	-6,20	6,89
		46-65 Yaş	7.906*	3,763	0,037	0,48	15,33
		66 ve Üzeri	-4,365	9,957	0,662	-24,01	15,28
	26-45 Yaş	25 Yaş Altı	-0,345	3,315	0,917	-6,89	6,20
		46-65 Yaş	7.561*	2,856	0,009	1,93	13,20
		66 ve Üzeri	-4,709	9,651	0,626	-23,75	14,33
	46-65 Yaş	25 Yaş Altı	-7.906*	3,763	0,037	-15,33	-0,48
		26-45 Yaş	-7.561*	2,856	0,009	-13,20	-1,93
		66 ve Üzeri	-12,271	9,813	0,213	-31,63	7,09
	66 ve Üzeri	25 Yaş Altı	4,365	9,957	0,662	-15,28	24,01
		26-45 Yaş	4,709	9,651	0,626	-14,33	23,75
		46-65 Yaş	12,271	9,813	0,213	-7,09	31,63

Araştırmaya katılan katılımcıların yaşları ile paternalist liderlik tarzın tutumlarında bir ilişki olup olmadığını tespit edebilmek adına tek yönlü ANOVA testi uygulanmıştır. Bunun sonucunda, paternalist liderlik ölçeği ($F=5.370$, $p<.005$) ve davranışsal otoriter ($F=2.722$, $p<.005$) alt boyutu arasında anlam bir ilişki tespit edilmişken; yardımsever, ahlak, yönetsel otoriter alt boyutları çerçevesinde anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir (Tablo 4).

Gerçekleştirilen ANOVA testi ile elde edilen ilişkinin hangi gruplar arasında farklılaştığını tespit edebilmek adına post hoc testi uygulanmıştır. Bunun sonucunda, davranışsal otoriter alt boyutunda, 26-45 ve 46-65 yaş grupları ile, 25 yaş altı çalışanlar arasında 25 yaş altı çalışanlar lehine bir fark; 46-65 yaş ile 26-45 yaş arasında 26-45 yaş lehine; 46-65 yaş ile de 66 yaş ve üzerindeki gruplarda 66 ve üzeri yaş grubu lehine anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Paternalist liderlik ölçeği çerçevesinde ise, 46-65 yaş ile 25 yaş altı çalışanlar arasında, 25 yaş altı çalışanlar lehine anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 6. Araştırmaya Katılan Çalışanların Yaşları ile Açık ve İlişki Odaklı Liderlik ve Kurumsal Yönetişim Tutumlarının Yaş Grupları Arasındaki İlişki

		KT	df	KO	F	p
Şeffaflık	Gruplar Arası	309,656	3	103,219	2,181	0,092
	Gruplar İçi	8897,323	188	47,326		
	Toplam	9206,979	191			
Hesap Verebilirlik	Gruplar Arası	143,152	3	47,717	1,359	0,257
	Gruplar İçi	6600,514	188	35,109		
	Toplam	6743,667	191			
Sorumluluk	Gruplar Arası	75,182	3	25,061	1,187	0,316
	Gruplar İçi	3970,797	188	21,121		
	Toplam	4045,979	191			
Adil Yönetim	Gruplar Arası	76,440	3	25,480	0,422	0,738
	Gruplar İçi	11353,805	188	60,393		
	Toplam	11430,245	191			
Disiplin	Gruplar Arası	109,257	3	36,419	0,899	0,443
	Gruplar İçi	7619,238	188	40,528		
	Toplam	7728,495	191			
Bağımsızlık	Gruplar Arası	189,679	3	63,226	1,351	0,259
	Gruplar İçi	8795,134	188	46,783		
	Toplam	8984,813	191			
Sosyal Farkındalık	Gruplar Arası	4,449	3	1,483	0,060	0,981
	Gruplar İçi	4656,254	188	24,767		
	Toplam	4660,703	191			
Temel Kurumsal Yönetişim Tüm Ölçekler	Gruplar Arası	2477,625	3	825,875	0,638	0,592
	Gruplar İçi	243534,828	188	1295,398		
	Toplam	246012,453	191			
Açık ve İlişki Odaklı Liderlik Ölçeği	Gruplar Arası	368,754	3	122,918	1,339	0,263
	Gruplar İçi	17254,616	188	91,780		
	Toplam	17623,370	191			

Araştırmaya katılan katılımcıların yaşları ile açık ve ilişki odaklı liderlik ve temel kurumsal yönetim olgusuna yönelik algılarında bir farklılık olup olmadığını tespit edebilmek adına uygulanan tek yönlü ANOVA testi sonucunda anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Katılımcıların Eğitim Durumlarına İlişkin Elde Edilen Bulgular

Tablo 7. Araştırmaya Katılan Çalışanların Eğitim Durumları ile Kurumsal Yönetişim Olgusuna Yönelik Algıları ve Alt Boyutları Arasındaki İlişki

	KT	df	KO	F	t	p
Sosyal	Gruplar Arası	173,532	2	86,766	3,655	0,028
Farkındalık	Gruplar İçi	4487,171	189	23,742		
	Toplam	4660,703	191			

Araştırmaya katılan katılımcıların eğitim durumları ile paternalist veya açık ve ilişki odaklı liderlik tarzlarına ve kurumsal yönetişim kavramına yönelik tutumlarında bir farklılık olup olmadığını tespit edebilmek adına tek yönlü ANOVA testi uygulanmıştır. Bunun sonucunda, paternalist liderlik ve açık ve ilişki odaklı liderlik ölçekleri ve alt boyutlarında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Bunun yanı sıra Tablo 7’de sunulan temel kurumsal yönetişim ölçeğinin sosyal farkındalık alt boyutu arasında ($F=3.655$, $p<.005$) bir ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 7. Araştırmaya Katılan Çalışanların Eğitim Durumları ile Sosyal Farkındalık Alt Boyutuna Yönelik Tutumlarının Yaş Grupları Arasındaki Farklılık

			Ortalama Fark	SH	p	%95 Güven Düzeyi	
						LB	LU
Sosyal Farkındalık	İlkokul/Lise	Üniversite	0,459	1,109	0,679	-1,73	2,65
		Yüksek Lisans/Doktora	2.540*	1,232	0,041	0,11	4,97
	Üniversite	İlkokul/Lise	-0,459	1,109	0,679	-2,65	1,73
		Yüksek Lisans/Doktora	2.081*	0,826	0,013	0,45	3,71
	Yüksek Lisans/Doktora	İlkokul/Lise	-2.540*	1,232	0,041	-4,97	-0,11
		Üniversite	-2.081*	0,826	0,013	-3,71	-0,45

Gerçekleştirilen ANOVA testi ile elde edilen anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek adına post hoc testi uygulanmıştır. Bunun sonucunda, sosyal farkındalık alt boyutunda, ilkokul/lise ve yüksek lisans/doktora grupları arasında ilkokul/lise mezunları lehine bir fark; üniversite mezunları ile yüksek lisans/doktora mezunları arasında üniversite mezunları lehine anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 9’da görüldüğü üzere araştırmaya katılan çalışanların iş yönetimi alanında eğitim almış olmaları ile paternalist liderlik tarzı ve yardımsever alt boyutuna yönelik tutumları arasında anlamlı bir ilişki bulunurken ($p<0,05$); eğitim almamış katılımcıların ($42,65\pm9,058$) eğitim almış olan katılımcılara göre ($39,95\pm9,215$) yardımseverlik alt boyutuna yönelik tutumları daha yüksek bulunmuştur ($t=-2,041$). Paternalist liderlik tarzına yönelik tutumları incelendiğinde ise eğitim almamış katılımcıların ($94,46\pm17,956$) eğitim almış olan katılımcılara göre ($89,62\pm17,956$) tutumları daha yüksek bulunmuştur ($t=-2,017$).

Katılımcıların İş Yönetimi Alanında Eğitim Almış Olmalarına İlişkin Elde Edilen Bulgular

Tablo 9. Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Yönetimi Alanında Eğitim Almış Olmalarıyla Paternalist Liderlik Tutumları ve Alt Boyutları Arasındaki İlişki

		Katılımcı Sayısı	Ortalama	SS	t	p
Yardımsızlık	Evet	103	39,95	9,215	-2,041	0,043
	Hayır	89	42,65	9,058		
Ahlak	Evet	103	18,90	4,436	-1,223	0,223
	Hayır	89	19,75	5,195		
Yönetimsel Otorite	Evet	103	11,53	3,009	-0,418	0,677
	Hayır	89	11,71	2,714		
Davranışsal Otorite	Evet	103	19,23	5,997	-1,222	0,223
	Hayır	89	20,35	6,647		
Paternalist Liderlik Tüm Ölçek	Evet	103	89,62	15,291	-2,017	0,045
	Hayır	89	94,46	17,956		

Tablo 10. Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Yönetimi Alanında Eğitim Almış Olmalarıyla Açık ve İlişki Odaklı Liderlik Tutumları ve Alt Boyutları Arasındaki İlişki

		Katılımcı Sayısı	Ortalama	SS	t	p
Açık ve İlişki Odaklı Liderlik	Evet	103	44,39	9,412	0,950	0,343
	Hayır	89	43,07	9,830		

Tablo 10'a göre; araştırmaya katılan çalışanların iş yönetimi alanında eğitim almış olma durumlarının, açık ve ilişki odaklı liderlik tutumları ve alt boyutları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$).

Tablo 11. Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Yönetimi Alanında Eğitim Almış Olmalarıyla Temel Kurumsal Yönetişim Algıları ve Alt Boyutları Arasındaki İlişki

		Katılımcı Sayısı	Ortalama	SS	t	p
Şeffaflık	Evet	103	39,02	7,197	-0,516	0,606
	Hayır	89	39,54	6,666		
Hesap Verebilirlik	Evet	103	28,76	5,904	-0,713	0,477
	Hayır	89	29,37	6,003		
Sorumluluk	Evet	103	22,11	4,711	-0,699	0,485
	Hayır	89	22,57	4,487		
Adil Yönetim	Evet	103	37,50	7,427	0,722	0,471
	Hayır	89	36,69	8,100		
Disiplin	Evet	103	30,78	5,911	0,855	0,393
	Hayır	89	29,99	6,855		
Bağımsızlık	Evet	103	27,69	6,626	-0,064	0,949
	Hayır	89	27,75	7,156		
Sosyal Farkındalık	Evet	103	22,91	4,965	0,066	0,947
	Hayır	89	22,87	4,939		
Temel Kurumsal Yönetişim Tüm Ölçek	Evet	103	208,76	35,502	-0,003	0,997
	Hayır	89	208,78	36,533		

Tablo 11 incelendiğinde, araştırmaya katılan çalışanların iş yönetimi alanında eğitim almış olma durumları ile kurumsal yönetim olgusuna yönelik algıları ve alt boyutları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$).

Katılımcıların Ailelerinde Farklı Bir Yönetici Bulunmasına İlişkin Elde Edilen Bulgular

Tablo 12. Araştırmaya Katılan Çalışanların Ailelerinde Farklı Bir Yönetici Bulunması Durumu ile Paternalist Liderlik Tutumları ve Alt Boyutları Arasındaki İlişki

		Katılımcı Sayısı	Ortalama	SS	t	p
Yardımcı	Evet	87	42,05	8,517	1,154	0,250
	Hayır	105	40,50	9,746		
Ahlak	Evet	87	19,60	4,432	0,788	0,431
	Hayır	105	19,05	5,107		
Yönetimsel Otorite	Evet	87	11,41	3,056	-0,882	0,379
	Hayır	105	11,78	2,710		
Davranışsal Otorite	Evet	87	19,71	6,813	-0,074	0,941
	Hayır	105	19,78	5,903		
Paternalist Liderlik Ölçeği	Evet	87	92,77	16,460	0,682	0,496
	Hayır	105	91,11	16,959		

Tablo 12'e göre, araştırmaya katılan çalışanların ailelerinde farklı bir yönetici bulunması durumu ile paternalist liderlik tutumları ve alt boyutları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$).

Tablo 13. Araştırmaya Katılan Çalışanların Ailelerinde Farklı Bir Yönetici Bulunması Durumu ile Açık ve İlişki Odaklı Liderlik Tutumları ve Alt Boyutları Arasındaki İlişki

		Katılımcı Sayısı	Ortalama	SS	t	df	p
Açık ve İlişki Odaklı Liderlik	Evet	87	43,77	9,195	-0,008	190	0,994
	Hayır	105	43,78	9,977	-0,008	187,823	0,994

Tablo 13'e göre, araştırmaya katılan çalışanların ailelerinde farklı bir yönetici bulunması durumu ile açık ve ilişki odaklı liderlik tutumları ve alt boyutları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$).

Tablo 14'e görüldüğü üzere araştırmaya katılan çalışanların ailelerinde farklı bir yönetici bulunması durumu ile kurumsal yönetim olgusunun yalnızca sosyal farkındalık alt boyutuna yönelik tutumları arasında anlamlı bir ilişki bulunurken ($p<0,05$); ailesinde başka yönetici bulunmayan katılımcıların ($23,56\pm4,946$) ailesinde başka bir yönetici bulunan katılımcılara göre ($22,08\pm4,837$) tutumlarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir ($t=-2,087$).

Tablo 14. Araştırmaya Katılan Çalışanların Ailelerinde Farklı Bir Yönetici Bulunması Durumu ile Kurumsal Yönetişim Algıları ve Alt Boyutları Arasındaki İlişki

		Katılımcı Sayısı	Ortalama	SS	t	p
Şeffaflık	Evet	87	38,38	6,405	-1,607	0,110
	Hayır	105	39,99	7,308		
Hesap Verebilirlik	Evet	87	28,25	5,232	-1,682	0,094
	Hayır	105	29,70	6,423		
Sorumluluk	Evet	87	22,08	4,202	-0,663	0,508
	Hayır	105	22,52	4,921		
Adil Yönetim	Evet	87	36,74	6,744	-0,625	0,532
	Hayır	105	37,44	8,490		
Disiplin	Evet	87	29,67	5,770	-1,481	0,140
	Hayır	105	31,03	6,777		
Bağımsızlık	Evet	87	26,85	6,384	-1,603	0,111
	Hayır	105	28,44	7,179		
Sosyal Farkındalık	Evet	87	22,08	4,837	-2,087	0,038
	Hayır	105	23,56	4,946		
Temel Kurumsal Yönetişim Tüm Ölçek	Evet	87	204,05	31,808	-1,666	0,097
	Hayır	105	212,68	38,663		

Ölçekler Arası İlişkiye Dair Bulgular

Araştırmanın amaçları doğrultusunda yürütülen veri toplama çalışmaları sonunda elde edilen verilerle birlikte çalışmanın temelini oluşturan üç ölçek; paternalist liderlik ölçeği, açık ve ilişki odaklı liderlik ölçeği ve temel kurumsal yönetişim ölçeği arasında bir ilişki olup olmadığına dair Pearson korelasyon testleri uygulanmıştır. Yapılan testlerin ilişkilerine dair bulgular bu bölümde sunulmuştur.

Paternalist Liderlik ve Kurumsal Yönetişim Algısına Yönelik Korelasyon Bulguları

Tablo 15. Paternalist Liderlik ve Temel Kurumsal Yönetişim Algısına Yönelik Korelasyon Ölçüm Sonuçları

		Kurumsal Yönetişim	Paternalist Liderlik
Kurumsal Yönetişim	Pearson Correlation	1	.466**
	Sig. (2-tailed)		0,000
	N	192	192
Paternalist Liderlik	Pearson Correlation	.466**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	
	N	192	192

Tablo 15'te görüldüğü üzere paternalist liderlik tarzı ile çalışanların kurumsal yönetişim algıları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir ($r=0,466$).

Açık ve İlişki Odaklı Liderlik ve Kurumsal Yönetişim Algısına Yönelik Korelasyon Bulguları

Tablo 16. Paternalist Liderlik ve Temel Kurumsal Yönetişim Algısına Yönelik Korelasyon Ölçüm Sonuçları

		Temel Kurumsal Yönetişim	Açık ve İlişki Odaklı Liderlik
Kurumsal Yönetişim	Pearson Correlation	1	.520**
	Sig. (2-tailed)		0,000
	N	192	192
Açık ve İlişki Odaklı Liderlik	Pearson Correlation	.520**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	
	N	192	192

Tablo 16’da görüldüğü üzere açık ve ilişki odaklı liderlik tarzı ile çalışanların kurumsal yönetişim algıları arasında orta şiddetli bir korelasyon tespit edilmiştir ($r=0,520$).

TARTIŞMA ve SONUÇ

Paternalist, açık ve iletişim odaklı liderlik tarzlarının çalışanlar üzerinde yarattığı etkilere ve kurumsal yönetişim algılarına yansımalarına odaklanılan çalışmamızda, 192 kişi üzerinde uygulanan anket çalışması verilerin, SPSS paket program aracılığıyla analiz edilmesi suretiyle, önceki bölümlerdeki bulgular elde edilmiştir. Bu bulgular değerlendirildiğinde; Sivas ve Kayseri illerinin araştırma evreni olduğu ve -işletmelerde yönetici pozisyonunda görev alan bireylerden oluşan örneklemin demografik dağılımı şu şekildedir:

Katılımcıların %34’ünü oluşturan 66 kişinin kadın, %66’sını temsil eden 126 kişinin ise erkek olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların cinsiyetleri konusunda, 2021 yılının Mart ayında TÜİK tarafından yayımlanan istatistiğe (2020 yılına ait) göre Türkiye genelinde %28,7 olan kadın istihdam oranının ve %63,1 olan erkek istihdam oranının, çalışmada elde edilen veri ile uyumlu olduğu görülmektedir (TÜİK, 2021).

Araştırma kapsamında yer alan katılımcıların diğer demografik verilerinin dağılımı ise şu şekilde gerçekleşmiştir: Yaş dağılımına göre bakıldığında ise; %16’sının (32 kişi) 25 yaş altında, %56’sının (109 kişi) 26-45 yaş arasında, %25’inin (48 kişi) 46-65 yaş aralığında, %0,15’inin ise (3 kişi) 66 yaş ve üzerinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Eğitim durumları yönünden kategorize edildiğinde; ilköğretim/lise eğitim düzeyinde olanların %12 (23 kişi), üniversite mezunu olanların %62 (120 kişi), yüksek lisans/doktora derecesine sahip olanların ise %25 (49 kişi) olmak üzere bir dağılım gösterdiği gözlemlenmektedir. İş yönetimi alanında eğitim alan 103 kişi örneklemin %54’ünü, bu alanda eğitim almayan 89 kişinin ise örneklemin %46’sını oluşturduğu tespit edilmiştir. Son demografik kriter olan aile bireylerinde başka bir yönetici var mı sorusuna verilen cevaba ilişkin dağılım ise %55’e %45 hayır yönünde çoğunlukla yanıt almıştır (105 hayır, 87 evet).

Elde edilen bu demografik verilerin, çalışmada kullanılan ölçeklere ve alt boyutlarına dair elde edilmiş bulgular değerlendirildiğinde; katılımcıların cinsiyet kriterine göre paternalist liderlik tutumları üzerinde anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Bu bulgu alan yazındaki farklı çalışmalar ile doğrudan benzer bir sonuç ortaya koymaktadır (Koç, 2019; Kara vd., 2020). Sakarya Üniversitesi örnekleminde yürütülen farklı bir çalışmada ise, cinsiyet kriterinin, paternalist liderliğe yönelik tutuma olan etkisinin anlamlı bir sonucu olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Cesur vd., 2015). Eğitim kurumları özelinde yapılan farklı bir çalışmada cinsiyet kriterinin paternalist

liderlik ölçeğinin yalnızca yardımsever liderlik algısı üzerinde anlamlı bir farklılık tespit edilmiş, diğer alt boyutlar ve tüm ölçekte anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir (Dağlı ve Ağalday, 2018).

Katılımcıların cinsiyet kriterine göre açık ve ilişki odaklı liderlik tarzına dönük tutumları üzerinde anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Bu durum da literatürdeki farklı çalışmalarla benzerlik göstermektedir (Polat, 2015; Caz, 2018; Yıldız, 2019). Bunun yanı sıra, araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetleri ile temel kurumsal yönetim tutumları ve şeffaflık, hesap verebilirlik, sorumluluk, adil yönetim, disiplin ve bağımsızlık alt boyutları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunamazken, erkek katılımcıların kadın katılımcılara göre sosyal farkındalık tutumları daha yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan katılımcıların yaşları ile paternalist liderlik tarzına karşı tutumlarında bir farklılık olup olmadığını tespit edebilmek yapılan analizlerde paternalist liderlik ölçeği ve otoriter davranışsal lider alt boyutu üzerinde anlam bir fark tespit edilebilmiştir. Elde edilen bu sonuçla birlikte H1 hipotezi paternalist liderlik ölçeği ve bunun otoriter davranışlar lider alt boyutu çerçevesinde doğrulanmıştır. Bu durumun erken yaş gruplarının daha ileri yaş gruplarına göre daha yüksek olmasından kaynaklandığı ve paternalizmin doğası gereği erken yaşlardaki bireylerde daha olumlu etki yapmasının olası bir sonucu olduğu düşünülebilir. Bunun dışında, yardımsever, ahlak, yönetsel otoriter alt boyutları çerçevesinde anlamlı bir fark tespit edilememiştir. Literatürde yürütülmüş olan farklı bir çalışmada (Koç, 2019) ise anlamlı bir farklılığa ulaşılmadığı görülmektedir. Bunun yanı sıra yaş kriterinin, açık ve ilişki odaklı liderlik ve temel kurumsal yönetim olgusuna yönelik algılarında herhangi bir farklılığa rastlanılmadığını tespit edebilmek açısından uygulanan tek yönlü ANOVA testi sonucunda anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Öte yandan, katılımcıların eğitim durumları ile paternalist, açık ve ilişki odaklı liderlik tarzlarına ve kurumsal yönetim kavramına yönelik tutumlarında bir farklılık olup olmadığını tespit edebilmek adına uygulanan test sonucunda, paternalist liderlik ve açık ve ilişki odaklı liderlik ölçekleri ve alt boyutlarında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Ancak kurumsal yönetim algısının sosyal farkındalık alt boyutuna yönelik, daha yüksek eğitim düzeylerine çıkıldıkça azalan bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bu durum H3 hipotezi ile yapılan önermenin tam tersi yönde bir sonuç ortaya koymuştur. Bunun eğitim düzeyi arttıkça çalışanların iş tatminlerine yönelik bir farklılıktan kaynaklanıp kaynaklanmadığı gelecek dönemdeki çalışmalarda incelenebilir. Bunun yanı sıra, araştırmaya katılan çalışanların iş yönetimi alanında eğitim almış olma durumlarının, açık ve ilişki odaklı liderlik tutumları ve alt bileşenleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Elde edilen bu bulgu H2 hipotezi ile yapılan önermeyi doğrulayacak nitelikte değerlendirilememiştir.

Demografik kriterlerden sonuncusu olan aile bireyleri arasında farklı bir yöneticinin bulunması durumuna ilişkin analizlerde; araştırmaya katılan çalışanların ailelerinde farklı bir yönetici bulunması durumu ile paternalist liderlik tarzına ve açık ve ilişki odaklı liderlik tarzına yönelik tutumları ve alt boyutları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bunun yanı sıra, araştırmaya katılan çalışanların ailelerinde farklı bir yönetici bulunması durumu ile kurumsal yönetim olgusunun yalnızca sosyal farkındalık alt boyutuna yönelik tutumları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiş ve ailesinde farklı bir yönetici bulunmayan katılımcıların daha yüksek bir yaklaşım değerine sahip olduğu görülmüştür.

Ölçekler arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesi aşamasında ise iki ayrı liderlik tarzına ait ölçekler, temel kurumsal yönetim ölçeği ile Pearson korelasyon testine tabi tutulmuştur. Ulaşılan sonuca göre paternalist liderlik tarzı ile çalışanların kurumsal yönetim algıları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilemezken, açık ve ilişki odaklı liderlik tarzı ile çalışanların kurumsal

yönetişim algıları arasında orta şiddetli bir korelasyon değerine ulaşılmış ancak istatistiksel açıdan anlamlı olarak değerlendirilememiştir. Bu veriler ışığında H4 ve H5 hipotezleri reddedilmiştir.

Liderlik tarzları genel anlamda göz önünde bulundurulduğunda açık ve ilişki odaklı liderlik ve dönüşümcü liderlik, Batı toplumlarının özelliklerini yansıtan liderlik tarzları olarak ele alınmaktadır (Pellegrini, Scandura ve Jayaraman, 2010). Öte yandan Paternalist liderlik, Japonya, Çin, Kore ve Hindistan gibi birçok ülkenin Pasifik-Asya kültürlerinin önemli bir özelliği olarak bilinir (Aycan, 2006). Türkiye, Asya kültürünün bir parçası olduğundan ve yüksek güç algısına ve kolektivizme sahip olduğundan, Türk örgütlerinde paternalist liderler bulunması beklenebilir. Ayrıca Türk kültürünün yüksek güç algısına ve kolektivizme sahip olduğu tespit edilmiştir (Hofstede, 1984). Bunlar bir kenarda tutulduğunda çalışmanın amacı doğrultusunda yapılan araştırmada Türkiye'deki aile işletmelerinde paternalist liderliğin çalışanlar üzerinde daha etkili olduğu ve olumlu etkiler yarattığı görülmüştür. Bunun nedeni, liderin davranışlarını takipçilerin kabul etmesi ve liderin etik içerikli örgütsel uygulamalar ve prosedürler tasarlama girişimi açısından güvenin liderlikte kilit bir unsur olmasıdır.

Paternalist liderlik tarzı, son çeyrek asırda bilim adamlarının dikkatini çekmiş olsa da, bu konuda daha fazla araştırma yapılmalıdır. Özellikle Doğu kültürü bağlamında paternalist liderlik üzerine daha fazla araştırma verimli sonuçlar sağlayabilir. Ayrıca lidere duyulan güveni düzenleyici bir değişken olarak inceleyen araştırma eksikliği de bulunmaktadır. Daha fazla araştırma, bu konulardaki araştırma eksikliğini giderebilir ve alternatif modelleri ek değişkenlerle test edebilir.

Bu bağlamda Türkiye'de liderlik algısı incelendiğinde, oldukça sık karşılaşılan liderlik stilleri arasında hiyerarşik-otoriter ve babacan-kollayıcı stiller ile karşılaşıldığı söylenebilir (Uğurlu ve Hovardaoğlu, 2011). Buna istinaden, literatürde babacan lider tutumu algısı ile, günümüz paternalist liderin çalışanları ile olan ilişkisinde tavır ve yaklaşımının daha kollayıcı, şeffaf ve samimi üslupta olduğunu görmek mümkündür.

Üç ayrı ögesi olduğu bilinen ki bunlar; otoriter liderlik, iyiliksever liderlik ve ahlaki liderlik olarak da anılan liderlik tarzlarının (Nal ve Tarım, 2019) halihazırda bulunan mevcut işletmelerde çalışanlar ile lider arasında ahenkli bir uyumdan da söz edilebilir. Yine; Paternalist lider, bir aile atmosferi algısı yaratabilmenin yanı sıra tatlı-sert bir davranış modelleyerek ast üst ilişkisinde otorite ve kontrol temasına da vurgu yapabilmektedir. Otoriter lider tutumuyla, yönetici emirlerine karşı astların lideri, tam benimseyerek yetki ve egemenlik güdüsüyle çalışmaktadır (Lu, 2015). Ve dolayısıyla, uygulamada teorinin aksine, nispeten mutlu çalışan personel ile lider ilişkisinde saygı, motivasyon, anlaşma, ahenk, işe bağlılık ve hatta sempati gibi duygularla örülü bir iş ortamı da söz konusudur denilebilir.

Bütün bunlar göz önünde bulundurulduğunda liderlik tarzlarının ve bunlara dair geliştirilen ölçekleri alt boyutlarının çalışanların demografik özelliklerine göre farklı boyutlarda etkilere sahip olduğu sonucuna ulaşmak mümkündür. Özellikle cinsiyet ve yaş gibi kriterlerin alan yazında daha fazla incelenmiş olması kıyas yapabilmeyi mümkün kılarken, eğitim düzeyi ve aile bireylerine ilişkin kriter baz alındığında yeterli kıyaslamaların yapılabileceği bir çalışma çeşitliliği bulunmadığı görülmüştür. Bu anlamda çalışmanın alan yazına tüm boyutlarda farklı katkılar yapabileceği düşünülebilir.

ETİK METNİ

"Bu makalede dergi yazım kurallarına, yayın ilkelerine, araştırma ve yayın etiği kurallarına, dergi etik kurallarına uyulmuştur. Makale ile ilgili doğabilecek her türlü ihlallerde sorumluluk yazar(lar)a aittir."

KAYNAKÇA

- Aycan, Z. (2006). Paternalism: Towards Conceptual Refinement And Operationalization, Yang, K.S., Hwang, K.K. ve Kim, U. (Eds.). *Scientific Advances in Indigenous Psychologies: Empirical, Philosophical, And Cultural Contributions*. Cambridge University Press, 445-466.
- Bai, C.E., Liu, Q., Lu, J., Song, F.M. and Zhang, J. (2004). Corporate governance and market valuation in China. *Journal of Comparative Economics*. 32(4), 599-616.
- Bennis, W. G., Nanus, B. and Bennis, S. (1985). *Leaders: Strategies for taking charge* (Vol. 200). New York: Harper & Row.
- Bhargavi, S. and Yaseen, A. (2016). Leadership Styles and Organizational Performance. *Strategic Management Quarterly*. 4(1), 87-117.
- Brown, J., and Isaacs, D. (1996). Conversation as a core business process. *The Systems Thinker*, 7(10), 1-6.
- Caz, Ç. (2018). Açık liderlik ile örgütsel sinizm ilişkisi ve işgören performansına etkisi: spor eğitimi veren yükseköğretim kurumları üzerine bir uygulama. Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi Ve Spor Anabilim Dalı Doktora Tezi, İstanbul.
- Cesur, D.K., Erkilet, A. ve Taylan, H.H. (2015). Paternalist liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi: Sakarya Üniversitesi örneği. *Akademik İncelemeler Dergisi (AID)*. 14(1), 87-116.
- Cheng, B.S. (1995a). Paternalistic authority and leadership: a case study of a Taiwanese CEO. *Bulletin of the Institute of Ethnology Academic Sinica*. 79, 119-173.
- Cheng, B.S. (1995b). Hierarchical structure and Chinese organizational behavior. *Indigenous Psychological Research in Chinese Societies*. 3, 142-219.
- Cheng, B.S. (1995c). Authoritarian Values and Executive Leadership: The Case of Taiwanese Family Enterprises. *Report prepared for Taiwan's National Science Council*. National Taiwan University.
- Dağlı, A. ve Ağalday, B. (2018). Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışlarının İncelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 17 (66), 518-534. DOI: 10.17755/esosder.341663
- Davis, J.H., Schoorman, F.D. and Donaldson, L. (1997). Toward a Stewardship Theory of Management. *Academy of Management Review*. 22(1), 20-47.
- Drost, E.A. and Von Glinow, M.A. (1998). Leadership behavior in Mexico: Etic philosophies/emic practices. *Research in International Business and International Relations*. (7), 3-28.
- Etzioni, A. (1961). *Comparative Analysis of Complex Organizations*. New York: Free Press.
- Farh, J. L., and Cheng, B. S. (2000). A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations. In *Management and organizations in the Chinese context* (pp. 84-127). Palgrave Macmillan, London.
- Gill, A. (2001). *Corporate Governance in Emerging Markets: Saints & Sinners; Who's Got Religion?* Credit Lyonnais Securities (Asia) Limited.
- Goodell, G.E. (1985). Paternalistic, patronage, and potlatch: The dynamics of giving and being given to. *Current Anthropology*. (26), 247-257.
- Graen, G.B. and Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Management Department Faculty Publications*. Paper 57.

- Hofstede, G. (1984). The cultural relativity of the quality of life concept. *Academy of Management Review*, 9(3), 389–398.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W. and Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, & organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- House, R.J. and Howell, J.M. (1992). Personality and Charismatic Leadership. *The Leadership Quarterly*. (3), 81-108.
- Ireland, R.D. and Hitt, M.A. (2005). Achieving And Maintaining Strategic Competitiveness in The 21st Century: The Role Of Strategic Leadership. *Academy of Management Executive*. 19(4), 63-77.
- Jackman, M.R. (1994). *The velvet glove: Paternalism and conflict in gender, class, and race relations*. Los Angeles, CA: University of California Press.
- Kara, E., Kaya, A., Başboğa, M.İ., Güvel, Ş., Çelik, C. ve Koçak, B. (2020). Paternalist Liderlik ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Bir Araştırma. *BMIJ*. 8(4), 118-138, doi:http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v8i4.1710
- Koç, E. (2019). Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü çalışanlarının iş doyumu ile paternalist liderlik arasındaki ilişkinin incelenmesi (Doctoral dissertation, Marmara Üniversitesi (Türkiye)).
- Kula, V. and Tatoglu, E. (2006). Board process attributes and company performance of family-owned businesses in Turkey, *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*. 6(5), 624-634. <https://doi.org/10.1108/14720700610706108>
- Li, C. (2010). *Open Leadership - How Social Technology Can Transform the Way You Lead*. Jossey-Bass - A Wiley Imprint.
- Martinez, P. G. (2003). Paternalism as a positive form of leader–subordinate exchange: Evidence from Mexico. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 1(3), 227-242.
- McCarthy, D.J., Puffer, S.M. and Darda, S.V. (2010). Convergence in entrepreneurial leadership style: Evidence from Russia. *California Management Review*. 52(4), 48-72.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise* (Vol. 21, No. 166.1960). McGraw-Hill: New York.
- Nal, M., ve Tarım, M. (2019).Paternalist Liderliğin ÖrgütselAdalet Algısı Üzerine Etkisi: Sağlık ÇalışanlarıÜzerine Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi. Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(4), 1195.
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership: Theory And Practice (4th Ed.)*. London: Sage Publications.
- Odumeru, J. A., and Ogbonna, I. G. (2013). Transformational vs. transactional leadership theories: Evidence in literature. *International Review of Management And Business Research*, 2(2), 355-359.
- OECD (2001). Corporate Governance and National Development. *Technical Papers. Organisation for Economic Co-operation and Development*.
- Padavic, I. and Earnest, W. R. (1994). Paternalism as a component of managerial strategy. *The Social Science Journal*. 31(4), 389–405. [https://doi.org/10.1016/0362-3319\(94\)90031-0](https://doi.org/10.1016/0362-3319(94)90031-0)
- Pellegrini, E. K., Scandura, T. A. and Jayaraman, V. (2010). Cross-cultural generalizability of paternalistic leadership: An expansion of leader-member exchange theory. *Group & Organization Management*, 35(4), 391-420.
- Pellegrini, E.K. and Scandura, T.A. (2006). Leader-Member Exchange (LMX), Paternalism, and Delegation in The Turkish Business Culture: An Empirical Investigation. *Journal of International*

Business Studies. (37), 264-279.

Polat, M. (2015). *Yöneticilerin açık liderlik özellikleri ve sosyal ağları benimseme durumlarının örgütsel belirsizlik üzerindeki etkileri: Fırat Üniversitesi örneği*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Redding, S. G. (1990). *The Spirit of Chinese Capitalism*. Walter de Gruyter NY.

Reilly, A. J. (1968). The effects of different leadership styles on group performance: A field experiment. *Retrospective Theses and Dissertations*. 3510. Iowa State University ProQuest Dissertations Publishing. 6904277.

Robbins, S. P. and Coulter, M. (2005). *Management (8th Ed.)*. Hoboken, NJ: Pearson Education Inc.

Silin, R. H. (1976). Leadership and values: The organization of large-scale Taiwanese enterprises (No. 62). Harvard Univ Asia Center.

Sinha, J. B. (1990). *Work culture in the Indian context*. New Delhi: Sage Publications Pvt. Limited.

Stahl, M.J. (2007). The Influential Leader. *Leader To Leader*. (46), 49-54.

Stodgill, R. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Free Press.

Tabernero, C., Chambel, M. J., Curral, L., and Arana, J. M. (2009). The role of task-oriented versus relationship-oriented leadership on normative contract and group performance. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 37(10), 1391-1404.

Tichy, N.M. and Devanna, M.A. (1986). The Transformational Leader. *Training & Development Journal*.40(7), 27-32.

Tiwana, A. (1999). *The Knowledge Management Toolkit: Orchestrating IT, Strategy, and Knowledge Platforms*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.

TÜİK (2021) <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Istatistiklerle-Kadin-2020-37221>.

Uğurlu, O., ve Hovardaoğlu, S. (2011). Liderlik davranışının değerlendirilmesinde liderin cinsiyeti, değerlendiren kişinin cinsiyeti ve liderlik stili arasındaki ilişki. *Türk Psikoloji Dergisi*, 26(68), 14-27.

Uhl-Bien, M., and Maslyn, M. (2005, August). Paternalism as a form of leadership: Differentiating paternalism from leader-member exchange. *In meeting of the Academy of Management, Honolulu, Hawaii*.

Uslu, T. (2012). KOBİlerde Dikey Örgütsel İletişimin Ar-Ge, Yenilikçilik, Kurumsallaşma ve Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi, 8. KOBİ"ler ve Verimlilik Kongresi Bildiri Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları No: 182, ISBN: 978-605-4233-96-0, ss. 25-30.

Uslu, T. (2014) Açık ve İlişki Odaklı Liderliğin Psikolojik Sermaye Aracılığıyla Performans Algısına, Kurumsal Yenilikçiliğe ve İç Girişimciliğe Etkilerinin İncelenmesi, 22. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, ss. 650-655.

Uslu, T. (2015a) Yeni liderlik yaklaşımlarının çalışan performansına ve kurumsal girişimciliğe etkilerinin incelenmesi, V. Ulusal Verimlilik Kongresi Bildiriler Kitabı, 6-7 Ekim 2015, Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Verimlilik Genel Müdürlüğü, Ankara, ISBN: 978-605-4889-17-4.

Uslu, T. (2015b). Güncel Liderlik Yaklaşımları ve Schumpeterci Bakış Açısından Dördüncü Endüstri Devriminin İdamesi, Uluslararası Ekonomi Yönetimi ve Pazar Araştırmaları Kongresi, 4-5 December 2015, İstanbul, ss. 110-111.

- Uslu, T. (2016). The Effects of Open and Transformational Leadership Styles on Psychological Capital According to Social Exchange Theory, *International Congress of Management Economy and Policy Proceedings*, 26-27 November 2016, Istanbul, ISBN: 978-605-5100-85-8, ss. 4196-4202.
- Uslu, T. (2017). Bilgi Toplumuna Geçerken Kamu Sektöründe Liderlik Arayışı: Kamu-Özel Sektör Ayrımına Göre Kurum Yönetiminin Çalışanlara ve Kurum Yenilikçiliğine Etkilerinin İncelenmesi, *International Conference; The West of The East, The East of the West Proccedings*, Prizren Uksin Hoti University, 4-6 July 2017, Prague, Czechia, ISBN: 978-9944-0637-9-1, ss. 402-409.
- Uslu, T. and Rodoplu Şahin, D. (2017) The Mediating Role of Employee Empowerment between Psychological Capital of Employees and Transformational, Authentic or Open Leadership, *15th European Congress of Psychology Abstract Book*, July 11-14, Amsterdam, TS78.5, s.35.
- Uslu, T., Bülbül, İ.A. and Çubuk, D. (2015) An Investigation of the Effects of Open Leadership to Organizational Innovativeness and Corporate Entrepreneurship, *Elsevier Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 195, 3 July 2015, ss. 1166-1175, ISSN: 1877-0428, doi: 10.1016/j.sbspro.2015.06.169.
- Weber, M. (1968). *Economy and Society: An Outline of Interpretative Sociology*. Bedminster Press, USA.
- Welbourne, T.M., Johnson, D.E. and Erez, A. (1998). The role-based performance scale: Validity analysis of a theory-based measure. *Academy of Management Journal*. 41(5), 540-555.
- Westwood, R. (1997). Harmony and patriarchy: The cultural basis for 'paternalistic headship' among the overseas Chinese. *Organization Studies*, 18(3), 445-480. DOI:10.1177/017084069701800305.
- Yıldız, B. B. (2019). Okul yöneticilerinin açık liderlik, örgütsel adalet ve örgütsel erdemlilik algıları arasındaki ilişkilerin incelenmesi. (Doktora Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.