T.C.
VAN YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

PATERNALİST LİDERLİĞİN İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE PSİKOLOJİK SAHİPLİĞİN ARACILIK ROLÜ: TRB2 BÖLGESİ BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

DOKTORA TEZİ

HAZIRLAYAN

MEHMET SADIK ÇOBAN

DANIŞMAN

DOÇ. DR. ABDÜLKADİR GÜMÜŞ

VAN- 2022

KABUL VE ONAY SAYFASI

<table>
<tr><td colspan="3">Mehmet Sadık ÇOBAN tarafından hazırlanan “PATERNALİST LİDERLİĞİN İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE PSİKOLOJİK SAHİPLİĞİN ARACILIK ROLÜ: TRB2 BÖLGESİ BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ / OY ÇOKLUĞU ile Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi İşletme Anabilim Dalında DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Danışman: Doç. Dr. Abdülkadir GÜMÜŞ
İşletme Anabilim Dalı, Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi
Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum</td><td>..……..……</td></tr>
<tr><td colspan="2">Başkan: Prof. Dr. Ferit İZCİ
Kamu Yönetimi Bölümü, Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi
Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum</td><td>……...…</td></tr>
<tr><td colspan="2">Üye: Prof. Dr. Lütfiye ÖZDEMİR
İşletme Anabilim Dalı, İnönü Üniversitesi
Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum</td><td>…….……</td></tr>
<tr><td colspan="2">Üye: Dr. Öğr. Üyesi Abdurrahman ÇALIK
İşletme Anabilim Dalı, Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi
Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum</td><td>……</td></tr>
<tr><td colspan="2">Üye: Doç. Dr. Mehmet GÜVEN
İşletme Anabilim Dalı, Bingöl Üniversitesi
Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum</td><td>…….</td></tr>
<tr><td colspan="2">Yedek Üye: Doç. Dr. Faruk KALAY
İşletme Anabilim Dalı, Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi
Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum</td><td>.....……</td></tr>
<tr><td colspan="2">Yedek Üye: Unvanı Özlem BALABAN
İşletme Anabilim Dalı, Sakarya Üniversitesi
Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum</td><td>……</td></tr>
<tr><td>Tez Savunma Tarihi:</td><td>26/09/2022</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="3">Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Doktora Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.
……..…….
Prof. Dr. Bekir KOÇLAR
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü</td></tr>
</table>

ETİK BEYAN

Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü **Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında;**

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim. (26/09/2022)

Mehmet Sadık ÇOBAN

Doktora Tezi

VAN YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Eylül, 2022

PATERNALİST LİDERLİĞİN İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE PSİKOLOJİK SAHİPLİĞİN ARACILIK ROLÜ: TRB2 BÖLGESİ BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

ÖZET

Çalışanların olumlu tutum ve davranışlar sergilemesinde doğrudan etkili olan en önemli faktörlerden biri de liderliktir. Bu yüzden paternalist liderliğin iş tatmini ile işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde psikolojik sahipliğin aracılık etkisinin analiz edildiği çalışmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Bu doğrultuda TRB2 bölgesinde özel, kamu, kalkınma ve yatırım bankalarında farklı pozisyonlarda çalışan 458 katılımcıya anket uygulanmış ve elde edilen veriler istatistiksel olarak analiz edilmiştir. Çalışma beş bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde psikolojik sahiplik kavramı boyutları ve öncülleri ele alınmıştır. İkinci bölümde liderlik kavramı, liderlik yaklaşımları ve paternalist liderlik ile ilgili bilgilere yer verilmiştir. Üçüncü bölümde iş tatmini ile işten ayrılma niyeti kavramları detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Dördüncü bölümde araştırma metodolojisi, son bölümde ise veri analizi ve bulgulara yer verilmiştir. Verilerin kodlanmasında ve analizinde SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 20 paket programı ile v3.2 versiyonlu Process Macrosu kullanılmıştır. Çalışmada dört tane ölçme aracı kullanılmıştır. Bunlar paternalist liderlik, psikolojik sahiplik, iş tatmini ile işten ayrılma niyeti ölçekleridir. Verilerin istatistiksel analizi sonucunda yöneticilerin paternalist liderlik davranışlarının işgörenlerin iş tatmini ile psikolojik sahiplik düzeylerini pozitif yönde etkilediği, işten ayrılma niyetlerini ise negatif yönde etkilediği belirlenmiştir. Aynı zamanda işgörenlerin psikolojik sahiplik düzeyleri iş tatminini pozitif, işten ayrılma niyetlerini ise negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Boyutlar bağlamında bakıldığında ise üç boyut ile karakterize edilen paternalist liderliğin ahlaki ve yardımsever liderlik boyutlarının iş tatmini ile anlamlı ve pozitif yönlü etkisine karşın otoriter liderlik boyutunun anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir. Aynı zamanda ahlaki ve yardımsever liderliğin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkisi bulunurken, otoriter liderliğin pozitif yönlü

anlamlı bir etkisi bulunmuştur. Ayrıca çalışmada yöneticilerin paternalist liderlik davranışlarının, işgörenlerin iş tatmini ile işten ayrılma niyetlerini etkilemesinde psikolojik sahipliğin kısmi aracılık rolünün olduğu tespit edilmiştir. Boyutlar bağlamında ise yöneticilerin ahlaki ve yardımsever liderlik davranışlarının iş tatmini üzerindeki etkisinde öz yeterlilik, hesap verebilirlik, ait olma ve öz-kimliğin kısmi aracılık rolüne karşın, bölgeciliğin aracılık rolü bulunamamıştır. Ayrıca yöneticilerin ahlaki ve yardımsever liderlik davranışlarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde ait olma ve öz-kimliğin tam aracılık rolü bulunurken, diğer boyutların aracılık rolü bulunamamıştır.

Anahtar Kelimeler: Paternalist Liderlik, Psikolojik Sahiplik, İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti

Sayfa Sayısı: xv +200

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Abdülkadir GÜMÜŞ

Ph. D. Thesis

Mehmet Sadık ÇOBAN

VAN YÜZÜNCÜ YIL UNIVERSITY
INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES

September, 2022

INTERMEDIATE ROLE OF PSYCHOLOGICAL OWNERSHIP IN THE EFFECT OF PATERNALIST LEADERSHIP ON JOB SATISFACTION AND INTENT TO LEAVE: A RESEARCH IN TRB2 REGION BANKING SECTOR

ABSTRACT

One of the most important factors that directly affect employees' positive attitudes and behaviors is leadership. Our study focuses on the mediating role of psychological ownership in the effect of paternalistic leadership on job satisfaction and turnover intention. Quantitative research method was used in the study. In this context, a questionnaire was distributed to 458 employees working in various positions in private, public, development and investment banks in the TRB2 region, and the results were statistically analyzed. Our study is consist of five sections. İn the first section the concept of psychological ownership, its dimensions and antecedents are discussed. In the second part, information about the concept of leadership, leadership approaches and paternalistic leadership is given. In the third chapter, the concepts of job satisfaction and intention to leave are discussed in detail. In the fourth part, the research methodology is given, and in the last part, data analysis and findings are included. SPSS 20 package program and Process Macro with v3.2 version were used for data coding and analysis. Our study used four measuring tools in this direction. These are paternalistic leadership, psychological ownership, job satisfaction and turnover intention scales. The paternalistic leadership behaviors of managers were found to positively effect job satisfaction and psychological ownership levels of employees, despite negatively impacting their intention to leave, according to our study. At the same time, it has been revealed that employees'psychological ownership levels have a

positive effect on the job satisfaction but a negative effect on their intention to leave their job. Although the moral and benevolent leadership dimensions of paternalistic leadership, which is defined by three dimensions, have a positive and significant effect on job satisfaction, the authoritarian leadership dimension does not seem to have a significant effect. At the same time, although authoritarian leadership has a positive and significant effect on intention to leave, moral and benevolent leadership has a negative and significant effect. Also, it was determined in our study that psychological ownership plays a partial mediating role in the effect of managers' paternalistic leadership behaviors on employee job satisfaction and intention to leave. Self-efficacy, responsibility, belonging, and self-identity had a partial mediation role in the effect of managers' moral and benevolent leadership behaviors on job satisfaction whereas regionalism does not. Also, while belonging and self-identity play a significant role in the effect of managers' moral and benevolent leadership behaviors on intention to leave, other dimensions have not.

Key Words: Paternalistic Leadership, Psychological Ownership, Job Satisfaction, Intention to Leave

Quantity of Page: xv +200

Supervisor: Associate Professor Dr. Abdülkadir GÜMÜŞ

İÇİNDEKİLER

ÖZET ..... **iii**
ABSTRACT ..... **v**
İÇİNDEKİLER ..... **vii**
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ ..... **x**
ŞEKİLLER DİZİNİ ..... **xi**
TABLOLAR DİZİNİ ..... **xii**
ÖNSÖZ ..... **xv**
GİRİŞ **1**
1. BÖLÜM **4**
PSİKOLOJİK SAHİPLİK KAVRAMI BOYUTLARI VE ÖNCÜLLERİ **4**
1.1. Psikolojik Sahiplik 4
1.1.1. Psikolojik Sahiplik Kavramı ve Ortaya Çıkışı 12
1.1.2. Psikolojik Sahipliğin Yapısı 14
1.1.3. Psikolojik Sahipliğin Boyutları 16
1.1.3.1. Etki ve Etkililik 17
1.1.3.2. Öz-Kimlik 17
1.1.3.3. Bir Alana Sahip Olma 18
1.1.3.4. Hesap Verebilirlik (Hesap Verebilme) 18
1.1.3.5. Sorumluluk 19
1.1.3.6. Özerklik 20
1.1.3.7. Bölgecilik 20
1.1.4. Psikolojik Sahiplik Biçimleri 22
1.1.5. Psikolojik Sahipliğin Öncülleri 24
1.1.5.1. Liderlik Süreci 25
1.1.5.2. İş Çevresinin Yapısı 26
1.1.5.3. Örgüt İklimi 29
1.1.5.4. Kişisel Faktörler 30
1.1.5.5. Sosyal Etkileşim 31
1.1.6. Psikolojik Sahipliğin Sonuçları 31
1.1.7. Psikolojik Sahiplik İle İlgili Yapılan Çalışmalar 34
2. BÖLÜM **44**
LİDERLİK KAVRAMI, LİDERLİK YAKLAŞIMLARI VE PATERNALİST LİDERLİK **44**

2.1. Lider ve Liderlik Kavramı 44
2.2. Lider Ve Yönetici Arasındaki Fark 45
2.3. Liderlik Yaklaşımları 47
2.3.1. Özellikler Yaklaşımı 48
2.3.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımı 49
2.3.2.1. Ohio State Üniversitesi Araştırmaları 50
2.3.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları 50
2.3.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi 51
2.3.2.4. McGregor'un X ve Y Teorisi 53
2.3.2.5. Likert'in Dörtlü Yaklaşım (Sistem 4) Modeli 54
2.3.3. Durumsallık Yaklaşımı 55
2.3.3.1. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Yaklaşımı 55
2.3.3.2. Amaç-Yol Yaklaşımı 57
2.3.3.3. Hersey ve Blanchard' in Durumsallık Yaklaşımı 57
2.3.3.4. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı 59
2.3.3.5. Vroom ve Yetton'un Normatif Durumsal Liderlik Yaklaşımı 60
2.3.4. Modern Liderlik Yaklaşımları 62
2.3.4.1. Etkileşimci Liderlik 62
2.3.4.2. Dönüşümcü Liderlik 63
2.3.4.3. Karizmatik Liderlik 65
2.4. Paternalist Liderlik 66
2.4.1. Paternalizm Kavramı 66
2.4.2. Paternalist Liderlik Kavramı 68
2.4.3. Paternalist Liderlik Özellikleri 70
2.4.4. Paternalist Liderlik Boyutları 72
2.4.5. Türkiye'de Paternalist Liderlik 75
2.4.6. Paternalist Liderlik İle İlgili Yapılan Çalışmalar 76
3. BÖLÜM 79
İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ 79
3.1. İş Tatmini Kavramı 79
3.1.1. İş Tatmininin Önemi 81
3.1.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler 82
3.1.2.1. Bireysel Faktörler 83
3.1.2.2. Örgütsel Faktörler 85

3.1.3. İş Tatmininin Sonuçları ... 87
3.1.4. İş Tatminsizliğinin Sonuçları ... 88
3.1.5. İş Tatmini İle İlgili Yapılan Çalışmalar ... 89
3.2. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı ... 91
3.2.1. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı ... 91
3.2.2. İşten Ayrılma Niyetinin Önemi ... 92
3.2.3. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler ... 93
3.2.3.1. Bireysel Faktörler ... 94
3.2.3.2. Örgütsel Faktörler ... 95
3.2.3.3. Çevresel Faktörler ... 95
3.2.4. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları ... 96
3.2.5. İşten Ayrılma Niyeti İle İlgili Yapılan Çalışmalar ... 98
4. BÖLÜM ... 101
PATERNALİST LİDERLİĞİN İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE PSİKOLOJİK SAHİPLİĞİN ARACILIK ROLÜ'NÜN ARAŞTIRILMASI ... 101
4.1. Araştırmanın Konusu ... 101
4.2. Araştırmanın Amacı ... 101
4.3. Araştırmanın Önemi ... 103
4.4. Araştırmanın Sınırlılıkları ... 103
4.5. Araştırmanın Varsayımları ... 103
4.6. Yöntem ... 104
4.6.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler ... 104
4.6.2. Araştırmanın Örneklemi ve Verilerin Toplanması ... 109
4.6.3. Veri Toplama Araçları ... 114
4.6.3.1. Psikolojik Sahiplik Ölçeği ... 114
4.6.3.2. Paternalist Liderlik Ölçeği ... 114
4.6.3.3. İş Tatmini Ölçeği ... 115
4.6.3.4. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği ... 115
5. BÖLÜM ... 116
VERİ ANALİZİ VE ARAŞTIRMA BULGULARI ... 116
5.1. Frekans Analizi Bulguları ... 116
5.2. Tanımlayıcı İstatistiksel Analiz Bulguları ... 119
5.3. Güvenilirlik ve Faktör Analizi Bulguları ... 122

5.4. Normallik Testi Sonuçları 126
5.5. Korelasyon Analizi Sonuçları 128
5.6. Regresyon Analizi Bulguları 130
5.6.1. Paternalist Liderlik ve Boyutlarının İş Tatmini Üzerine Etkileri 131
5.6.2. Paternalist Liderlik ve Boyutlarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri 133
5.6.3. Paternalist Liderlik ve Boyutlarının Psikolojik Sahiplik ve Boyutları Üzerine Etkileri 135
5.6.4. Psikolojik Sahiplik ve Boyutlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi 138
5.6.5. Psikolojik Sahiplik ve Boyutlarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri 139
5.6.6. Paternalist Liderlik ve Boyutlarının İş Tatminini Etkilemesinde Psikolojik Sahiplik ve Boyutlarının Aracı Rolleri 141
5.6.7. Paternalist Liderlik ve Boyutlarının İşten Ayrılma Niyetini Etkilemesinde Psikolojik Sahiplik ve Boyutlarının Aracı Rolleri 153
5.6.8. İş Tatmininin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi 162
SONUÇ VE ÖNERİ 164
KAYNAKÇA 174
EKLER 195
ÖZGEÇMİŞ 198
TEZ ORİJİNALLİK RAPORU

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

Bu çalışmada kullanılmış kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

Kısaltmalar	Açıklamalar
İAN	İşten Ayrılma Niyeti
İT	İş Tatmini
p	P değeri
pp	Pages (Sayfalar)
PL	Paternalist Liderlik
PS	Psikolojik Sahiplik
s	Sayfa
ss	Standart Sapma
t	t değeri
vd	Ve diğerleri

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil **Sayfa**

Şekil 1. 1. Psikolojik Sahiplik Boyutları 22

Şekil 2. 1. Liderlik Teorilerini Anlamaya Yönelik Yaklaşımlar 48

Şekil 2. 2. Yönetim Tarzı Matriksi 52

Şekil 2. 3. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Modeli 58

Şekil 4. 1. Araştırma Modeli 104

Şekil 5. 1. Yöneticilerin Paternalist Liderlik Davranışı ve Boyutlarının İşgörenlerin İş Tatminini Etkilemesinde Psikolojik Sahiplik ve Boyutlarının Aracı Rolleri İçin Model Versiyonu 141

Şekil 5. 2. Yöneticilerin Paternalist Liderlik Davranışlarının İşgörenlerin İşten Ayrılma Niyetlerini Etkilemesinde Psikolojik Sahiplik ve Boyutlarının Aracı Rolleri İçin Model Versiyonu 153

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo **Sayfa**

Tablo 1. 1. Diğer Kavramlar İle Psikolojik Sahipliğin Karşılaştırılması 11
Tablo 2. 1. X ve Y Yaklaşımı 53
Tablo 2. 2. Likert'in Sistem 1 Sistem 4 Modeli 54
Tablo 3. 1. İşten Ayrılma İle İlişkilendirilen Faktörler 94
Tablo 3. 2. İşten Ayrılma Niyetinin Bireysel Sonuçları 97
Tablo 3. 3. İşten Ayrılma Niyetinin Örgütsel Sonuçları 97
Tablo 4. 1. TRB2 Bölgesinde Yer Alan Banka ve Şube Sayısı 111
Tablo 4. 2. TRB2 Bölgesindeki İllere Göre ATM, POS ve Üye İşyeri Sayısı 112
Tablo 4. 3. TRB2 Bölgesindeki İllere Göre Bankalarda Çalışan Dağılımı 112
Tablo 4. 4. TRB2 Bölgesindeki İllere Göre ATM Başına Ortalama Nüfus 113
Tablo 4. 5. TRB2 Bölgesindeki İllere Göre Şube Başına Ortalama Nüfus 113
Tablo 5. 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri 117
Tablo 5. 2. Paternalist Liderliğe İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler 119
Tablo 5. 3. Psikolojik Sahipliğe İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler 120
Tablo 5. 4. İş Tatminine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler 121
Tablo 5. 5. İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler 121
Tablo 5. 6. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizine İlişkin İstatistiksel Değerler 122
Tablo 5. 7. Paternalist Liderlik Ölçeğine İlişkin Faktör ve Güvenilirlik Analizi 123
Tablo 5. 8. Psikolojik Sahiplik Ölçeğine İlişkin Faktör ve Güvenilirlik Analizi 124
Tablo 5. 9. İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Faktör ve Güvenilirlik Analizi 125
Tablo 5. 10. İşten Ayrılma Ölçeğine İlişkin Faktör ve Güvenilirlik Analizi 125
Tablo 5. 11. Paternalist Liderlik Normallik Testi Sonuçları 126
Tablo 5. 12. Psikolojik Sahiplik Normallik Testi Sonuçları 127
Tablo 5. 13. İş Tatmini Normallik Testi Sonuçları 127
Tablo 5. 14. İşten Ayrılma Niyeti Normallik Testi Sonuçları 128
Tablo 5. 15. Değişkenler Arası İlişkilere Yönelik Korelasyon Analiz Bulguları 129
Tablo 5. 16. Paternalist Liderliğin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi İçin Hipotez Sonuçları 131
Tablo 5. 17. Paternalist Liderlik Boyutlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkileri İçin Hipotez Sonuçları 132

Tablo 5. 18. Paternalist Liderliğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi İçin Hipotez Sonuçları 133
Tablo 5. 19. Paternalist Liderlik Boyutlarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri İçin Hipotez Sonuçları 134
Tablo 5. 20. Paternalist Liderliğin Psikolojik Sahiplik Üzerindeki Etkisine Yönelik Hipotez Sonucu 135
Tablo 5. 21. Paternalist Liderlik Boyutlarının Psikolojik Sahiplik Boyutları Üzerindeki Etkisine Yönelik Hipotez Sonuçları 136
Tablo 5. 22. Psikolojik Sahipliğin İş Tatmini Üzerindeki Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları 138
Tablo 5. 23. Psikolojik Sahiplik Boyutlarının İş Tatmini Üzerine Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları 139
Tablo 5. 24. Psikolojik Sahipliğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları 140
Tablo 5. 25. Psikolojik Sahiplik Boyutlarının İşten Ayrılma Üzerine Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları 140
Tablo 5. 26. Paternalist Liderlik Davranışının İş Tatmini Üzerindeki Etkiye İlişkin Psikolojik Sahipliğin Aracı Rolü İçin Hipotez Sonucu 142
Tablo 5. 27. Ahlaki Liderlik Davranışının İş Tatmini Üzerindeki Etkiye İlişkin Bölgeciliğin Aracı Rolü İçin Hipotez Sonucu 143
Tablo 5. 28. Yardımsever Liderlik Davranışının İş Tatmini Üzerindeki Etkiye İlişkin Bölgeciliğin Aracı Rolü İçin Hipotez Sonucu 143
Tablo 5. 29. Otoriter Liderlik Davranışının İş Tatmini Üzerindeki Etkiye İlişkin Bölgeciliğin Aracı Rolü İçin Hipotez Sonucu 144
Tablo 5. 30. Ahlaki Liderlik Davranışının İş Tatmini Üzerindeki Etkiye İlişkin Öz Yeterliliğin Aracı Rolü İçin Hipotez Sonucu 145
Tablo 5. 31. Yardımsever Liderlik Davranışının İş Tatmini Üzerindeki Etkiye İlişkin Öz Yeterliliğin Aracı Rolü İçin Hipotez Sonucu 146
Tablo 5. 32. Otoriter Liderlik Davranışının İş Tatmini Üzerindeki Etkiye İlişkin Öz Yeterliliğin Aracı Rolü İçin Hipotez Sonucu 147
Tablo 5. 33. Ahlaki Liderlik Davranışının İş Tatmini Üzerindeki Etkiye İlişkin Hesap Verebilirliğin Aracı Rolü İçin Hipotez Sonucu 147
Tablo 5. 34. Yardımsever Liderlik Davranışının İş Tatmini Üzerindeki Etkiye İlişkin Hesap Verebilirliğin Aracı Rolü İçin Hipotez Sonucu 148
Tablo 5. 35. Otoriter Liderlik Davranışının İş Tatmini Üzerindeki Etkiye İlişkin Hesap Verebilirliğin Aracı Rolü İçin Hipotez Sonucu 149
Tablo 5. 36. Ahlaki Liderlik Davranışının İş Tatmini Üzerindeki Etkiye İlişkin Ait Olma ve Öz Kimliğin Aracı Rolü İçin Hipotez Sonucu 150
Tablo 5. 37. Yardımsever Liderlik Davranışının İş Tatmini Üzerindeki Etkiye İlişkin Ait Olma ve Öz Kimliğin Aracı Rolü İçin Hipotez Sonucu 151

Tablo 5. 38. Otoriter Liderlik Davranışının İş Tatmini Üzerindeki Etkiye İlişkin Ait Olma ve Öz Kimliğin Aracı Rolü İçin Hipotez Sonucu 152

Tablo 5. 39. Paternalist Liderlik Davranışının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkiye İlişkin Psikolojik Sahipliğin Aracı Rolü İçin Hipotez Sonucu 154

Tablo 5. 40. Ahlaki Liderlik Davranışının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkiye İlişkin Bölgeciliğin Aracı Rolü İçin Hipotez Sonucu 155

Tablo 5. 41. Yardımsever Liderlik Davranışının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkiye İlişkin Bölgeciliğin Aracı Rolü İçin Hipotez Sonucu 155

Tablo 5. 42. Otoriter Liderlik Davranışının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkiye İlişkin Bölgeciliğin Aracı Rolü İçin Hipotez Sonucu 156

Tablo 5. 43. Ahlaki Liderlik Davranışının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkiye İlişkin Öz Yeterliliğin Aracı Rolü İçin Hipotez Sonucu 156

Tablo 5. 44. Yardımsever Liderlik Davranışının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkiye İlişkin Öz Yeterliliğin Aracı Rolü İçin Hipotez Sonucu 157

Tablo 5. 45. Otoriter Liderlik Davranışının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkiye İlişkin Öz Yeterliliğin Aracı Rolü İçin Hipotez Sonucu 157

Tablo 5. 46. Ahlaki Liderlik Davranışının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkiye İlişkin Hesap Verebilirliğin Aracı Rolü İçin Hipotez Sonucu 158

Tablo 5. 47. Yardımsever Liderlik Davranışının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkiye İlişkin Hesap Verebilirliğin Aracı Rolü İçin Hipotez Sonucu 158

Tablo 5. 48. Otoriter Liderlik Davranışının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkiye İlişkin Hesap Verebilirliğin Aracı Rolü İçin Hipotez Sonucu 159

Tablo 5. 49. Ahlaki Liderlik Davranışının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkiye İlişkin Ait Olma ve Öz Kimliğin Aracı Rolü İçin Hipotez Sonucu 160

Tablo 5. 50. Yardımsever Liderlik Davranışının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkiye İlişkin Ait Olma ve Öz Kimliğin Aracı Rolü İçin Hipotez Sonucu 161

Tablo 5. 51. Otoriter Liderlik Davranışının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkiye İlişkin Ait Olma ve Öz Kimliğin Aracı Rolü İçin Hipotez Sonucu 162

Tablo 5. 52. İş Tatmininin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi İçin Hipotez Sonucu 162

ÖNSÖZ

Teknolojik gelişim ve değişimlerin inanılmaz derecede etkisini hissettirdiği günümüzde işletme veya kuruluşların kendilerini rakiplerinden daha önde olmalarını sağlayan unsurları bilmesi ve ona göre davranması hayati derecede önem kazanmaktadır. Bu unsurların başında şüphesiz ki insan kaynağı gelmektedir. Rekabet avantajı sağlayan çalışanların tutum ve davranışlarını etkileyen faktörlerin ortaya çıkarılması en üst düzeyde onlardan yararlanmayı mümkün kılmaktadır. İşgören tutum ve davranışlarını olumlu yönde etkileyip psikolojik sahiplik durumunun oluşmasını sağlayan değişkenlerden olan iş tatminini meydana getiren faktörlerden biri de liderin çalışanlarına bir babanın evladına davrandığı tarzda yani babacan bir yaklaşım sergilemesine bağlı olduğu düşünülmektedir. Böylelikle işten ayrılma niyetinin minimize edilmesi mümkün görülmektedir. Aynı zamanda liderin çalışanları ile olan yakın ilişkisi psikolojik sahiplik kavramının olgunlaşmasına katkı sağlamaktadır. Bu nedenle çalışmada olumlu işgören tutum ve davranışlarını etkilemesini düşündüğümüz değişkenlerden olan paternalist liderlik, iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve psikolojik sahiplik ilişkisi araştırılmıştır.

Doktora eğitimim süresince benden emeğini, tecrübesini, bilgisini ve en önemlisi de vaktini hiç esirgemeyen tez danışmanım Doç. Dr. Abdülkadir GÜMÜŞ'e, çalışma süresince sahip oldukları bilgi ve deneyimlerini eksik etmeyen Prof. Dr. İbrahim YILDIRIM, Prof. Dr. Ferit İZCİ, Dr. Öğr. Üyesi Abdurrahman ÇALIK, Dr. Öğr. Üyesi Bulut DÜLEK ve tez savunma sınavımda yer alan hocalarıma sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum. Görüş ve destekleriyle çalışmama katkıda bulunan çalışma arkadaşlarıma, tüm hocalarıma ve verilerin elde edilmesinde kıt zamana sahip olmalarına rağmen desteklerini esirgemeyen banka çalışanlarına teşekkürü bir borç bilirim. Bilhassa zorlu tez sürecinde vakit bulamadığımdan ihmal ettiğimi düşündüğüm haklarını hiçbir zaman ödeyemeyeceğim değerli annem ve babama, aynı zamanda her türlü zahmete rağmen desteklerini esirgemeyen kıymetli eşime ve çocuklarıma teşekkürlerimi sunuyorum.

GİRİŞ

Küreselleşen dünyada rekabetin küçük ve büyük tüm işletmeleri etkisi altına aldığı bilinmektedir. Hem ulusal hem de uluslararası piyasalarda çok sayıda yeni ve farklı statüde örgütün kurulduğunu görmekteyiz. Böyle bir ortamda parmakla sayılacak kadar çok az örgütün uzun vadeli yaşamını devam ettirdiğine şahit olmaktayız. İşletmelerin büyük bir kısmının çok kısa sürede (3-6 yıl arası) kapanıp tabelalarını indirdikleri bilinmektedir. Bu durum örgütlerin başarılı bir şekilde yönetilmelerinin zorunluluğunu gündeme getirmektedir.

Örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde edip ortalamanın üzerinde getiri elde etmelerinde insan kaynağının oldukça önemli olduğu söylenebilir. Çünkü insan kaynağının örgütteki üretim faktörlerine anlam vererek değer kazandırdığı bilinmektedir. Bundan dolayı çalışanın hem iş temelli hem de örgüt temelli olumlu tutum ve davranışlara sahip olması hayati derecede önem kazanmaktadır. Nitekim hizmet sektörü içerisinde yer alan bankalarda çalışanların işine karşı olumlu tutum ve davranışlar sergilemesi daha çok arzu edilen bir durumdur. Daha fazla müşteriye hizmet sunularak pastanın büyük bir bölümüne hitap edilmesi isteği çalışanların yüklerini daha da arttırmaktadır. Yapısı gereği yoğun bir tempo ile çalışma zorunluluğunun olduğu sözkonusu sektörde banka yönetimince verilen aylık ve yıllık hedefleri yakalayabilme çabası işgörenlerin var olan stresini daha da arttırmaktadır. Aynı zamanda işyükünün oldukça fazla olduğu bankacılık sektöründe belirli periyotlarla müşterilerin ziyaret edilerek müşteri memnuniyetinin ve sadakatinin oluşturulmaya çalışılması sektörün önemini gözler önüne sermektedir.

İletişim teknolojisinin günden güne çok hızlı bir şekilde gelişmesi nedeniyle çalışanın sektördeki değişime kendisini adapte etmesi önem kazanmaktadır. Bahsedilen zorlu ve stresli çalışma koşullarında kişinin çalıştığı iş veya örgütten memnun olması anlamına gelen iş tatminine sahip olmasının ne denli önemli olduğu bilinmektedir. Dolayısıyla iç müşteri olarak bilinen çalışanın herhangi bir örgütte mal veya hizmet üretimi kadar fiziksel ortamdan, hiyerarşik yapıdan, örgüt ikliminden, liderlik yapısı vb. unsurlardan memnuniyet duyması önemlidir. Böylelikle çalışılan pozisyondaki iş, kişiyi rahatsız etmeyecek aksine işin eğlence aracı olması beklenilir.

Kişinin herhangi bir resmi sahipliği olmamasına karşın ‘’Benim örgütüm’’, ‘’Benim işyerim’’ ifadelerini kullanarak bulunduğu iş veya örgütü sahiplenmesi sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün elde edilmesini sağlayan faktörler arasında yer almaktadır. Bu nedenle iş tatmininin sağlanıp çalışanın psikolojik sahiplik duygularının devreye girmesi ile çalışanın daha fazla kazanması ile birlikte örgütün de kazanacağı ileri sürülebilir. Aksi durumda vaktinin çoğunu çalışılan örgütte geçiren işgörenin bulunulan çalışma koşullarını beğenmemesi anlamına gelen işten ayrılma niyetine sahip olması ile başta sağlık problemleri olmak üzere farklı maddi ve manevi problemler ile karşı karşıya kalması beklenilir. Aynı zamanda örgütün de hem kalifiye elemanını kaybetmesi hem de daha yüksek maliyetlere katlanarak yeni işgörenleri bünyesine katması gündeme gelmektedir ki bu durum işletmenin başarısız olmasına sebep olabilmektedir.

Hem kişisel hem de örgütsel başarının elde edilebilmesi için çalışanların işletme amaçlarına gönüllü bir şekilde destek vermeleri gerekmektedir. Amaçların gerçekleştirilebilmesi için çalışanların başarılı bir biçimde yönetilmelerini ve yönlendirilmelerini etkileyen unsurların bilinmesi gerekmektedir. Bu unsurlardan bir tanesi de liderlik tarzıdır. Liderlik her ne kadar evrensel bir olgu olarak görülse de toplumların kültür yapılarının ve yaşayış biçimlerinin farklı olması nedeniyle liderlik tarzlarının da farklılaşması mümkün olmaktadır.

Daha çok kollektivist doğu toplumlarında yaygın bir liderlik tarzı olarak görülen paternalist liderliğe bireyci (individualist) batı toplumlarının mesafeli olarak yaklaştığı bilinmektedir. Çünkü batı toplumunda liderin çalışanının iş dışındaki hayatına müdahalesi (evlilik, düğün merasimi, mezuniyet töreni, cenazeye katılım vb.) özel hayata müdahale olarak görülmektedir. Aynı zamanda batı toplumunda bu liderliğin özgürlüğü kısıtlayıcı bir liderlik tarzı olarak görülmesi sözkonusudur. Fakat iş tatmininin oluşmasına ve aynı zamanda psikolojik sahiplik duygusunun yerleşmesine sebep olabileceği düşünülen paternalist liderliğin kültür yapımıza uygun olduğu düşünülmektedir. Çünkü paternalist liderliğin yapısında liderin çalışanlarına bir babanın evlatlarına davrandığı şekilde davranması esastır. Bir başka deyişle lider ile çalışan arasındaki ilişki ebeveyn ile evlat arasındaki ilişkiye benzemektedir. Genellikle üst’ünden destek gören işgörenlerin daha fazla motive olmalarının sağlanması ile bulundukları işi veya örgütü daha fazla sahiplendiklerini söylemek

mümkündür. Bu nedenle çalışanların olumlu tutum ve davranışlar sergileyerek yüksek performans ortaya koymalarında etkili olan önemli liderlik tarzlarından biri de paternalist liderliktir.

Bahsedilen bilgiler doğrultusunda çalışmada işgörenlerin bağlı oldukları yöneticilerinin sergiledikleri paternalist liderlik davranışlarının işgörenlerin iş tatmini ile işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi incelenerek bu etkide psikolojik sahipliğin aracılık rolü incelenmektedir. Bu bağlamda çalışma beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde psikolojik sahiplik kavramı, psikolojik sahipliğin ortaya çıkışı, yapısı, biçimleri, öncülleri, boyutları ile sonuçları detaylı bir biçimde ele alınmıştır. İkinci bölümde lider, liderlik, liderlik yaklaşımları, paternalist liderlik ile Türkiye'de paternalist liderlik durumu detaylı bir biçimde ele alınmıştır. İş tatmini kavramı ile işten ayrılma niyeti ise üçüncü bölümde detaylı bir şekilde ele alınarak paternalist liderlik, iş tatmini ile işten ayrılma niyeti ilişkilerini açıklayan alan yazındaki çalışmalar değerlendirilmiştir.

Çalışmanın dördüncü bölümünde araştırmanın metodolojisi kapsamında araştırmanın konusu, amacı, önemi, sınırlılıkları ve varsayımlarına yer verildikten sonra, araştırma kapsamında geliştirdiğimiz modelimize ilişkin hipotezler sunulmuştur. Çalışmanın son bölümünde ise konuya ilişkin veri seti SPSS ve ilgili paket programına eklentili bir şekilde çalışan Process Macrosu yazılımı ile çeşitli analizlere tabi tutulmuştur. Aynı zamanda araştırma bulguları doğrultusunda analiz kısmı da bu bölümde yer almaktadır.

1. BÖLÜM

PSİKOLOJİK SAHİPLİK KAVRAMI BOYUTLARI VE ÖNCÜLLERİ

Bu bölümde sahipliğin duygusal yönünü oluşturan psikolojik sahiplik kavramı detaylı bir biçimde ele alınmaktadır. Örgütsel davranış bilimi içerisinde yer almakla birlikte çalışanların olumlu tutum ve davranışlar sergilemesini sağlayan diğer kavramlar ile psikolojik sahipliğin farklılaştığı noktalara dikkat çekilmektedir. Aynı zamanda psikolojik sahipliğin ortaya çıkışı, yapısı, boyutları, biçimleri, öncülleri, sonuçları ve hem yurt içinde hem de yurt dışında psikolojik sahiplik ile ilgili yapılan çalışmalara yer verilmiştir.

1.1. Psikolojik Sahiplik

Dünyadaki varlığıyla beraber birçok somut varlık veya nesneye sahip olan insanoğlu bir takım haklar elde etmiş olup, bu haklar sahiplenilen nesne veya varlığın yasal ve toplumsal konumuna bağlı olarak değişmektedir. Bahsedilen haklar en temel olarak nesnenin kişi tarafından kontrol edilmesi ve kişiye bu nesneyi düzenleme yetkisi vermekle beraber hedef nesnenin birey tarafından sahiplenilmesi hissi geliştirmesini sağlamaktadır (Uçar, 2017: 168).

Sadece maddi nesnelere karşı sahipliğin geliştirilmesi (Asatryan ve Haemoon Oh, 2008: 363), sözkonusu olmayıp maddi olmayan nesnelere karşı da sahiplik hissinin geliştirilmesi mümkündür. Burada sahipliğin duygusal boyutu devreye girmektedir.

Yasal sahiplik ile psikolojik sahiplik olmak üzere sahipliğin iki farklı şekilde ele alındığı görülmektedir (Pierce vd. 1991). Sahipliğin bilişsel yönünü yasal sahiplik oluştururken, duygusal yönünü ise psikolojik sahiplik oluşturmaktadır. Yasal sahiplik ile psikolojik sahiplik düzeyleri birbirinden bağımsız olarak görülürken (Etzioni 1991: 465), yasal sahipliğin psikolojik sahipliği harekete geçirdiği (Avey vd. 2009), ifade edilmektedir.

Finansal veya resmi sahiplik ile ilgili araştırmaların örgütsel bağlamda yapıldığı bilinmekte olup (Florkowsky, 1987; Buchko 1992) bu araştırmaların özü çalışan hisse sahipliği planına (Employee Stock Ownership Plan) dayanmaktadır. Bir başka ifadeyle işgörenin çalıştığı örgütün hisselerine ortak yapılmasına dayanır. Vandewalle vd. (1995: 210), böylelikle çalışanların performans, moral ve motivasyonlarının arttırılarak işgörenlerin işe karşı yabancılaşmasının azaltılması amaçlanmaktadır.

Pierce ve Furo (1991), işgörenlerin çalıştıkları örgüte ortak yapılmaları ile işgörenlerin performans, moral ve motivasyonlarının arttırılması ile ilgili çelişkili sonuçları tespit etmiştir. Bu sonuçların nedeni araştırılmıştır. Araştırmanın sonucunda yasal veya finansal sahipliğin her zaman olumlu işgören tutum ve davranışlarını meydana getirmeyeceği tespit edilmiştir. İşgörene resmi (yasal) sahipliğin sunmuş olduğu hakların verilmesi ile işgörenin duygusal düzeyde sahiplik hissedecekleri belirtilmektedir. Dolayısıyla yasal sahipliğin üç hak üzerinden tanımlandığı görülmektedir (Pierce vd. 1991: 37). Bu haklar;

1- Hisselerin bir kısmına sahip olma hakkı. Bir diğer tabirle nesnenin sahiplenilmesi hakkı. Bu hak varlığın finansal değeri üzerinde olmalıdır.

2- Nesne ya da varlık üzerinde kontrol (kullanma) hakkı,

3- Nesne veya varlık ile ilgili bilgi alma hakkıdır. Bahsedilen hakların işgörene verilmesiyle sahipliğin duygusal boyutunun devreye girerek önem kazanması sözkonusudur. Bu amaçla işgörenin çalıştığı örgüt üzerinde daha etkili olması sağlanarak moral ve motivasyonunun arttırılmasının yanında çalıştığı örgüte karşı pozitif tutum ve davranışlar sergilemesi mümkün hale gelmektedir.

Pierce vd. (1991), bahsedilen haklar üzerinden psikolojik sahiplik kavramını ortaya koymuşlardır. Dolayısıyla işgörenin herhangi bir yasal veya resmi sahipliği olmadan da işgörene bazı hakların verilmesi ile çalıştıkları kurum veya kuruluşlara psikolojik bağlamda sahip olmalarının mümkün olduğunu ortaya koymuşlardır. Literatüre bakıldığı zaman bu iddiayı destekler nitelikte çalışma ve araştırmaların olduğunu görmekteyiz. Bunlara Pierce, Kostova ve Dirks (2001); Pierce vd. (2004); Van Dyne, Pierce (2004); Mayhew vd. (2007)'nin çalışmaları örnek verilebilir.

Etzioni (1991: 465), sembolik ve gerçek düzeyde olmak üzere sahipliği iki düzeyde ele almakta olup, aynı şekilde Pierce vd. (1991: 124)'de sahipliğin çok boyutlu bir yapıya sahip olduğunu belirtmektedir. Bahsedilen bu boyutlar resmi sahiplik ile psikolojik sahiplik durumlarıdır. Pierce vd. (2003: 5-6), resmi sahiplik ile psikolojik sahiplik arasında önemli ölçüde farklılıkların olduğunu belirtmelerine rağmen, bu iki sahipliğin ilişkili olduğunu belirtmişlerdir. Sözkonusu farklılık resmi anlamda sahipliğin kamusal yönden resmi dayanaklara sahip olmasına karşın, psikolojik sahipliğin ise kişinin sahip olduğu hislere dayanmasıdır.

Pierce vd. (2001: 299), sahiplik duygusu ile ilgili önemli tespitlerde bulunmuşlardır. Bunlar;

- Sahiplik duygusunun insana özgü bir durum olduğudur, bu nedenle sahiplik duygusu insan olma durumu ile ilgilidir.
-İnsanların, hem somut hem de soyut varlıklara karşı sahiplik hissi geliştirdiğidir.
-Psikolojik, duygusal ve davranışsal sonuçların sahiplik hissi tarafından meydana getirildiğidir.

İlk olarak sahipliğin örgütsel bağlamda incelenmesi yasal (resmi) bir yapıda olmuştur. Bu nedenle, Webb (1912), işgörenlerin çalıştıkları işyerinin hisselerine ortak yapılarak daha dikkatli, daha hevesli ve daha gayretli çalışacakları düşüncesine sahiptir. Aynı zamanda bu fikir yasal sahipliğin temelini oluşturmaktadır.

Örgütsel bağlamda sahiplik çalışmalarının üç dönemde ele alınması mümkündür (Uçar, 2017). Bu dönemlerden ilki 1970 öncesi dönem; ikincisi, 1970-1990 arası dönem; üçüncüsü ise 1990 ve sonrası dönemdir. Bu dönemlerden ilki işgörenlerin finansal sahiplikleri ekseninde şekillenmiştir. Bir başka ifadeyle çalışanların çalıştıkları örgüte ortak yapılarak işgören devir hızının, devamsızlıkların ve şikâyetlerin azaltılmasının yanında işgörenin çalıştığı kuruma yabancılaşmasının önlenerek örgütsel bağlamda etkili olmasının sağlanmasına yoğunlaştığı görülmektedir (Derrick ve Phipps'den aktaran Uçar, 2017). Bahsedilen problemlerin (işgören devir hızı, devamsızlıklar, yabancılaşma) işgören tarafından aşılabileceğini Pierce vd. (1991: 121), dile getiren araştırmacılar işgörenler üzerinde psikolojik farklılaşmanın meydana gelmesinin finansal sahiplik sayesinde (Vandewalle vd. 1995: 210) olduğu belirtilmiştir. Bu nedenle sahiplik çalşmalarının ilk aşaması olan 1970

öncesi dönemde işgörenlerin çalışılan işyerinin hisselerine finansal veya resmi bir şekilde ortak yapılmasının önemine vurgu yapılarak çalışanların bu şekilde olumsuz davranışlardan kurtulmasına yoğunlaştığını görmekteyiz.

Sahiplik çalışmalarının ikinci aşaması olan 1970-1990'lı dönemde işgörenlerin olumlu tutum ve davranışları sergilemesine yoğunlaşmaktadır (Pierce vd. 1991; Pierce ve Furo, 1991). Dolayısıyla çalışılan örgütün hisselerine işgörenin ortak yapılması sağlanarak işgörenin olumlu tutum ve davranışları sergilemesi beklenmektedir. Bu nedenle sahiplik çalışmalarının ikinci dönemi olarak bilinen 1970-1990'lı yıllarda işgören ortaklığı faaliyetlerinin psikolojik sonuçlar vermesinin önemine vurgu yapılmaktadır. Sahiplik çalışmalarının ikinci döneminde üzerinde genel itibarıyla durulan şey; kişinin her ne kadar çalıştığı örgütün hisselerine sahip olması (ortaklığı) sözkonusu olsa da kişiye resmi sahipliğin sunduğu haklar verilmediği sürece finansal sahiplik planlarının psikolojik çıktılara dönüşemeyeceği vurgulanmaktadır. Bundan dolayı sahiplik çalışmalarının bu döneminde işgörenin çalıştığı işyerinin hisselerine ortaklık planlarının duygusal düzeye ulaşmasının ancak çalışana resmi sahipliğin sunmuş olduğu hakların verilmesiyle mümkün olacağı anlaşılmaktadır.

Sahiplik olgusuyla ilgili çalışmaların son aşaması olan üçüncü devresi Pierce vd. (1991), tarafından kavramsallaştırılan psikolojik sahipliktir. Sözkonusu aşamada olumlu işgören tutum ve davranışlarının finansal sahiplik tarafından oluşturulacağı inancının bir anlamda çöküşü anlamına gelen sahipliğin son döneminde işgörenlerin çalıştıkları örgütte herhangi bir finansal veya resmi sahiplikleri olmazsa dahi sadece bahsettiğimiz yasal sahipliğin çalışana sunmuş olduğu hakların verilmesi ile işgörenin örgütüne karşı sahiplik hissedeceği anlaşılmaktadır (Uçar, 2017).

‘’Psikolojik sahiplik neden var? veya daha öz bir ifade ile "Bu durumun kişiye sunduğu motivasyon veya işlev nedir?" sorusu psikolojik sahipliğin kökenini oluşturmaktadır. Bu soruya araştırmacıların bir kısmı psikolojik sahipliğin varlığını kişinin genetik yapısından kaynaklandığını belirtirken, diğer bir kısım araştırmacılar ise kişinin gelişimi ile ilgili bir konu olduğuna odaklanmışlardır (Pierce vd. 2001: 299-300). Bu konuda Pierce vd. (2001), ile Ditmar'ın (1992) hemfikir oldukları söylenebilir. Psikolojik sahiplik çalışmalarının örgütsel bağlamdaki geçmişi psikoloji, sosyoloji ve insan gelişimi yazınlarına dayanmaktadır. Bu nedenle çalışmaların çoğu

(Dirks, 2003; Pierce vd. 2004; Pierce ve Rodgers, 2004; Van Dyne vd. 2004; Mayhew vd. 2007), psikolojik sahiplik güdüleyicilerinin neler olduğuna yoğunlaşmıştır. Dolayısıyla çalışan üzerinde psikolojik sahiplik hissini tetikleyen güdüleyici faktörlerin neler olduğuna yönelik birçok araştırma yapılmıştır.

Çok sayıda hem örgüt bilimci hem de yönetim uzmanı işgörenlerin belirli koşullar altında çalıştıkları örgütlerine karşı sahiplik hissi geliştirdiklerini ifade etmektedir (Pierce vd. 2004: 507). Özellikle son dönemde çok sayıda çalışma ve araştırmaya konu olan ‘’psikolojik sahiplik’’ olgusu (örneğin Pierce, Kostova, Dirks 2001; Dirks 2003; Pierce vd. 2004; Pierce, Rodgers 2004; Van Dyne, Pierce 2004; Mayhew vd. 2007), hem yönetim alanında hem de örgütsel davranış alanında bir çok konuya ışık tutarak aydınlatacağı düşünülmektedir.

Psikolojik sahipliğin oluşmasında ‘’hedef’’ kavramı oldukça önemli bir yere sahiptir. Hedef nesnenin cazibesine göre kişinin sahiplik geliştireceği vurgulanmaktadır. Hedef nesne veya varlık kişi için cazip ise kişinin sözkonusu hedef nesne veya varlığa karşı resmi sahipliği olmadan da psikolojik sahiplik duygusuna sahip olacağı belirtilmektedir. Nitekim bahsedilen durumu herhangi bir spor takımını tutan taraftarlarda net bir şekilde görebiliriz. Cocieru vd. (2019)’a göre bir spor kulübünün taraftarı veya hayranı ile konuştuğumuzda, elinde olmayarak bazı cümleleri sarf ettiğine şahit olabiliriz. Örneğin ‘’bu takım benim takımım’’ veya ‘’ne yazık ki kaybettik’’ vb. cümlelerden anlaşıldığı üzere ilgili takımın taraftarları, kulübün yasal sahibi olmadıklarının farkındadırlar fakat takımının yenilgisi ile üzülen, galibiyeti ile sevinen bir duyguya sahip olduklarını görebilmekteyiz. Bu nedenle yasal olarak takımın sahibi olmayan taraftarların psikolojik olarak kendisini takımın sahibi olarak görmeleri sözkonusudur. Hatta süper ligde oldukça başarılı olan bir futbol takımının günümüzde maddi sıkıntılar yaşaması nedeniyle taraftarlarına maddi destek için müracaat etmesi neticesinde taraftarların yüklü miktarda maddi yardımda bulunduklarını söyleyebiliriz. Dolayısıyla taraftarlar takımlarını psikolojik olarak sahiplendikleri için bahsedilen yardım kampanyasına destek verdiklerini söylemek mümkündür.

Ditmar (1992), insanların kendileri ile evler, otomobiller, uzay ve diğer insanlar gibi çeşitli sahiplik hedefleri arasındaki bağlantıyı psikolojik olarak

deneyimlemesinin yaygın olduğunu belirtmektedir. Nitekim maddi ve maddi olmayan hedefler arasında bir bağlantının kurulması sahiplik duygusu ile olmaktadır. Avey, (2009: 174-175), bu hedefler, şirket kafeteryasında tercih edilen bir koltuk kadar küçük olabilirken organizasyonun tamamı veya sektör kadar büyük de olabilir. Örneğin, işyerinde bir teknisyenin sahiplik hedefi, tercih edilen bilgisayar programından biri veya araçlar topluluğu olabilmekteyken, bir mühendis için ise sahiplik hedefi belirli bir ürünün tasarımı olabilmektedir. Aynı şekilde bir yönetici belirli bir kurumsal stratejik girişim, misyon veya fikirde sahiplik hissedebilmekteyken yeni bir çalışan ise tüm organizasyon için sahiplik hissedebilmektedir. Belk (1988); Ditmar, (1992), bu tür sahiplik hedefleri, insanların öz-kimliğinde o kadar derin köklere oturur ki, bahsedilen hedef nesne benliğin (kimliğin) bir uzantısı haline gelebilir. Burada benlik (kişilik) ile sahipliğin oldukça yüksek düzeyde bir ilişkiye sahip oldukları vurgulanmaktadır. Nitekim Brown vd. (2005), sahiplik ve benliğin (öz-kimlik) birbiriyle o kadar ilişkili olduğunu savunuyorlar ki, insanlar sahip oldukları mülklerini kendilerinin bir uzantısı olarak tanımlamanın ve savunmanın bir yolu olarak bölgelerini işaretlemek veya savunmak gibi bölgesel davranışlar sergilediklerini ifade etmektedir. Aynı şekilde Van Dyne vd. (2004), belirttikleri şekilde insanların herhangi bir nesne veya fikre karşı sahiplik duygusu geliştirmesi neticesinde sözkonusu nesne, varlık veya fikre karşı daha olumlu tutumlar sergilemesi ön planda olup, onları benliklerinin bir uzantısı olarak görmeleri daha mümkün olmaktadır. Bundan dolayı kişilerin ilgili nesnelere karşı sorumluluk hissi artmaktadır (Van Dyne vd. 2004: 441).

Sahipliğin bir türü olan psikolojik sahiplik için kavramsal bir çerçeve oluşturmanın başlangıç noktası ilk olarak psikolojik sahipliğin hedef ve varsayımlarının tanımlanması gerektiği olup, sahipliğin hemen hemen tüm toplumlarda bulunduğu belirtilmiştir (Avey vd. 2009: 174). Sahiplik duygusuna sahip olan insanlar kendileriyle çeşitli somut ve soyut hedefler arasında bir bağlantı kurarlar (Ditmar, 1992).

Psikolojik sahiplik, hedefin tamamının veya bir kısmının bize ait olarak görülmesi şeklindeki duygu durumunu ifade etmektedir. Druscat ve Pescosolido (2002), psikolojik sahipliğin, birey ve nesne arasında bilişsel ve duygusal bir bağlanma anlamına geldiğini ve bunun da bizim hem algılarımızı hem de davranışlarımızı etkilediğini belirtmektedir. İşgörenin olumlu tutum ve davranışlar sergilemesine etki

eden bu kavramın dış yazında ‘’Psychological Ownership’’ olarak kavramsallaştığı görülmektedir. Psikolojik sahiplik, herhangi bir yasal veya resmi mülkiyet iddiasının bulunmadığı durumlarda oluşan sahiplik duygusu (Mayhew vd. 2007: 477), şeklinde tanımlanırken; Vandewalle vd. (1995: 211), ise işgörenlerin iş ve örgütlerine karşı herhangi bir yasal ve finansal sahiplikleri olmamasına karşın sahiplik duygusu hissetmeleri şeklinde tanımlamaktadır.

Dolayısıyla kişinin çalıştığı örgütte resmi anlamda herhangi bir sahipliği olmazsa dahi hedef nesnenin cazibesine istinaden sahiplik duygusu geliştireceğinin mümkün olduğu vurgulanmaktadır. Aynı zamanda hedef nesnenin sahiplenilmesi neticesinde kendisini örgütün sahibi olarak gören kişinin olumlu tutum ve davranışları sergileyerek hem kendisinin hem de örgütünün rekabet gücünü arttırdığını söyleyebiliriz.

Psikolojik sahiplik her ne kadar örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme, örgütsel içselleştirme, psikolojik güçlendirme, işle bütünleşme vb. olumlu işgören tutum ve davranışlarını ortaya çıkaran kavramlarla ilişkili olsa dahi psikolojik sahipliğin cevap bulmaya çalıştığı sorunun farklılaşması psikolojik sahipliği bahsedilen kavramlardan ayırmaktadır. Çünkü psikolojik sahiplik olgusunda ‘’beni örgütün haline getiren şeyin ne olduğu’’ sorusu ön plandadır. Dolayısıyla psikolojik sahipliği meydana getiren güdülerin ayrı olması ve yapısında bulunan farklı özelliklerden dolayı örgütsel davranış alanı içerisinde bulunan diğer olgularından ayrıldığı anlaşılmaktadır. “Neyin benim olduğunu hissediyorum?” sorusuna odaklanan psikolojik sahipliğin aksine “Bu örgütteki üyeliğimi neden sürdürmeliyim, ya da bu örgütteki üyeliğimi sürdürmeli miyim? (Meyer ve Allen, 1997), sorusu örgütsel bağlılık tarafından sorulmakta; örgütsel kimlik (özdeşleşme), “Ben kimim?” sorusuna odaklanmakta iken içselleştirme ise “İnandığım şey nedir? ya da ‘’Neye inanıyorum?” sorusuna yanıt aranmaktadır. Nitekim Tablo 1’e bakarak psikolojik sahiplik kavramının örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme, örgütsel içselleştirme, psikolojik güçlendirme ve işle bütünleşme kavramlarından sorduğu sorular, kavramsal özü, güdüsel temelleri, gelişimi, durumsal bağlamı ile sonuçları açısından ayrıldığı görülmektedir.

Tablo 1. 1. Diğer Kavramlar İle Psikolojik Sahipliğin Karşılaştırılması

Farklılıkların Boyutları	Psikolojik Sahiplik	Örgütsel Bağlılık	Örgütsel Özdeşleşme	Örgütsel İçselleştirme	Psikolojik Güçlendirme	İşle Bütünleşme
Yapısal Çekirdek	-Sahiplik -Sahiplik	-Bağlı kalma isteği	-Kendi kendini tanımak için kimliği kullan	-Amaç, değerlerin paylaşılması	-Rol göreve adapte olmak	-Kişinin işi ile bütünleşmesi
Cevap Bulacak Sorular	-Benim olduğunu hissettiğim şey nedir?	Acaba üyeliğimi sürdürmeli miyim?	Ben kimim?/ Ben neyim?	İnandığım şey nedir? Neye inanmaktayım?	İş rolümü şekillendire bilir miyim?	-İşimin benim için önem derecesi ne kadardır?
Motive Edecek Temeller	-Etki/Etkilili— Öz-Kimlik, -Bir yere sahip olma ihtiyacı	Güvenlik, -Değerler ve inançlar -Aidiyet	-Cezbedici faktörler, -Üyelik -Kendini geliştirme	-Kişinin haklı olma ihtiyacı --Değerler ve inançlar	-Öz yeterlik -Benliksaygısı -Bilgiye ulaşma -Ödüller	-İşin önemi -Öz saygının tatmin edilmesi
Gelişim	-Benliğini örgüte dayatma girişimi	-Üyeliğini devam ettirme kararı	Özenme/benzeme ye çalışma, -Sıkı ilişki/Üyelik	-Örgüt amaç ve değerle- rinin benimsenmesi	-Yeteneğine inanmak -Özerklik -Sonuçlar üzerindeki etkisi	-İşte psikolojik önem
Durum Çeşidi	Duygusal/ Bilişsel	Duygusal (Hissi)	Bilişsel/ Algısal	Nesnel/ Bilişsel	Algısal/Duygu sal/Bilişsel	Tutumsal /Duygusal
Sonuçlar	-Hak ve So rumluluklar -Değişimi teşvik etme/ değişime gösterilen direnç Paylaşmayı kabul etmeme	İşten ayrılma düşüncesi -İşte devam etme düşüncesi -Örgütsel vat. Davranışı gösterme,	-İşte devam etme niyeti -Hayal kırıklığı / stres -Örgüte karşı yabancılaşma -Performans -Bireyin refahı	-Örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme, -İşten ayrılma düşüncesi/İşi terk etme niyeti -Rol davranışı	-Rol perfor mansının etkili olması, -Konsantrsyon -Dirençli olma -Yenilik ve davranış	-İçsel motivasyon -İşte devam etme düşüncesi, -Devamsızlığın düşük düzeyde olması
Haklar	-Bilgi alma hakkı, -Sesini duyurma hakkı	- –	-_	- –	-Anlamlı iş -Bilgiye erişim, -Ödüller	-Anlamlı iş -Yeterli denetim
Yükümlülükler/ Sorumluluklar	-Hem aktif olmak, hem kendisini sorumlu hissetmek, Bilgilendirilmk, -Sorumluluk paylaşımı	- –	-Beğenilen tutum ve davranışların devam ettirilmesi	-Amaç ve değerleri koruma	-Beceri ile faaliyetleri gerçeklştirme yeteneği	- –

Kaynak: Pierce ve arkadaşlarının (2001) çalışmasından uyarlayan Olckers vd., (2012:2587)

Pierce (2001: 305), psikolojik sahipliğin örgütsel bağlılıktan, özdeşleşmeden ve içselleştirmeden kavramsal olarak farklı olduğunu belirtip örgütlerdeki insan deneyiminin benzersiz bir yönünü tanımladığını belirtmektedir. Bu nedenle, psikolojik sahipliğin diğer yapıların mevcut teorik modellerinde hesaba katılmayan belirli etkilerini hesaba katması ve diğer yapıların her biri tarafından şu anda önemsenmeyen ölçüt değişikliğini tahmin etmeyi öne sürmenin mantıklı olduğunu ifade etmektedirler. Psikolojik sahipliğin çok sayıda farklı güdülere hizmet ettiği, çok sayıda farklı süreç yoluyla geliştiği, bir duygu durumu olan belirli bir psikolojik durumu yansıttığı ve farklı sonuçlara sahip olduğu söylenebilir (Akarca, 2020).

Özellikle Tablo 1.1'de belirtildiği gibi psikolojik sahipliğin yapısal çekirdeğinde bulunan sahiplik/sahiplik özelliği nedeniyle diğer örgütsel davranış içerisinde yer alan diğer kavramlardan ayrıldığını söylemek mümkündür. Tablo 1.1'de ifade edildiği üzere psikolojik sahipliğin her ne kadar örgütsel davranış alanı içerisinde yer alan diğer kavramlardan farklı olduğu vurgulansa dahi ilgili kavramlarla yakın ilişki içerisinde olduğu farklı çalışmalarla ortaya konulmuştur.

Nitekim Psikolojik sahipliğin iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu (Van Dyne vd. 1995; Van Dyne vd. 2004; O'Driscoll vd. 2006) bulgulanmıştır. Aynı şekilde psikolojik sahipliğin çalışanların işte kalma düşüncelerini (Zhu vd. 2013), işle bütünleşik hale gelmelerini (Ramos vd. 2014), iş tatminini (Mayhew vd. 2007; Bernhard vd. 2011; Avey vd. 2012; Işık vd. 2019; Güngör 2019; Peng ve Pierce 2015; Van Dyne vd. 2004: 439; Peng vd. 2015), etkilemesinin yanı sıra örgüt temelli öz saygılarını da (Liu vd. 2012; Pan vd. 2014; Van Dyne vd. 2004), etkilediği yapılan çalışmalarla ortaya konulmuştur.

1.1.1. Psikolojik Sahiplik Kavramı ve Ortaya Çıkışı

Psikolojik sahipliğin temelleri ilk olarak Pierce vd. (1991) tarafından araştırılmıştır. Bahsedilen araştırmacıların psikolojik sahipliğin meydana geliş nedenlerini araştırarak onu motive eden noktaların neler olduğu konusuna yoğunlaştıkları göze çarpmaktadır. Psikolojik sahipliğin derinliklerine inerek köklerini araştırdığımızda "Psikolojik sahiplik neden var, niçin oluşur?" sorusunu ele almakla başlamaktadır. Daha belirgin bir şekilde "Bu durumun bireye sunduğu motivasyon veya fonksiyon nedir?" sorusunun cevabını araştıran araştırmacıların bir kısmı

psikolojik sahiplik duygusunun varoluş nedeninin bireyin genetik yapısından kaynaklandığını ifade ederlerken; diğer bir kısım araştırmacılar ise insan gelişimine odaklandıkları görülmektedir (Akçin, 2018: 12). Pierce vd., (2001), psikolojik sahipliğin kökenini üç temel güdünün oluşturduğunu belirtmişlerdir. Psikolojik sahipliği meydana getiren bu güdüler; etkililik, etkinlik ve kontrol durumudur.

Literatüre bakıldığında psikolojik sahiplik kavramının araştırmacılar tarafından farklı şekilde tanımlandığını görmekteyiz. Pierce vd., (2004); Pierce vd. (2001); Pierce vd. (2003); Vandewalle vd., (1995); Van Dyne vd. (2004), psikolojik sahipliği işgörenlerin çalıştıkları örgütteki farklı hedef veya nesnelere sahip olma duygusu veya sahiplik hissi şeklinde tanımlamasına karşın; Mayhev vd. (2007) ise işgörenlerin çalıştıkları örgütte resmi ya da finansal herhangi bir sahiplikleri olmamasına karşın çalıştıkları örgütü sahiplik hissi şeklinde tanımlamaktadırlar. Pierce, Kostova ve Dirks'e (2001), göre psikolojik sahiplik işgörenlerin çalıştıkları örgütleri üzerinde kontrolü ellerinde bulundurmaya ve işgörenlerin sorumluluklarına vurgu yapmasına karşın Pierce ve Jussila (2011), psikolojik sahipliği sahiplenilen hedef nesne için sorumluluğun artması ile bağlantılı olduğunu dile getirmişlerdir.

Günümüz yoğun rekabet ortamında sürdürülebilir rekabet üstünlüğü için oldukça önemli olan psikolojik sahiplik, işgörenlerin çalıştıkları işin ve örgütün anlaşılmasını sağlamaktadır (Ekinci, 2018). Araştırmacıların tanımlarına bakıldığında psikolojik sahipliğin kişilerin zihinlerinde oluşan bir duygu durumu olmakla beraber kişilerin herhangi bir resmi ya da finansal sahiplikleri olmadan sahiplik hissinin oluşup hedef nesnenin kendimizinmiş gibi görülmesi durumuna vurgu yapıldığını görmekteyiz.

Araştırmacılar tarafından yapılan psikolojik sahipliğin tanımlarındaki ortak öğe; sahiplik duygusu ile sahip olunan hedef ve nesne arasındaki etkileşim ve ilişkilerdir (Ikävalko vd. 2010). Soyut veya somut hedef veya nesnelere karşı oluşabilen psikolojik sahiplik, kişinin herhangi bir yasal ya da finansal sahipliği olmadan ortaya çıkan bir duygu durumudur (Pierce vd. 2003). Aynı zamanda araştırmacıların üzerinde durdukları önemli noktalardan biri de psikolojik sahipliğin sadece somut varlık veya hedeflere karşı oluşmayacağıdır. Şirket kültürü, vizyonu, yönetim biçimi vb. soyut nesne ve varlıklara karşı da psikolojik sahipliğin

oluşabileceğidir. Dolayısıyla çevrede var olan tüm şeylere karşı sahiplik duygusunun geliştirilebileceğidir. Yasal sahiplikten farklı olan psikolojik sahiplik işgörenleri yönelten durumun başında; işgörenlerin yasal bir şekilde sahip olamadıkları hedef nesneye kavuşmak ve bu boşluktan kurtulabilmek amacıyla yöneldiklerini söylemek mümkündür. Nitekim Rousseau ve Shperling (2003), işgörenlerin psikolojik sahiplik duygusunun engellenemediğini belirterek kişilerin çalıştıkları kurumun veya kuruluşun hisselerine sahip olamadıkları durumda dahi psikolojik deneyimleri neticesinde sahiplik duygusunun meydana geldiğini belirtmektedirler. Bundan dolayı Dirks vd. (1996), evden itibara kadar farklı nesnelerin psikolojik olarak sahiplenilmesinden, çalışılan örgüte kadar çevrede var olan her şeye karşı sahiplik duygusunun geliştirileceği ve sahiplik duygusuna sahip olunacağını belirtmektedirler. Pierce vd. (2003), psikolojik sahiplik yazınına bakıldığında PS'yi açıklamaya çalışan olgular ve PS duygusunun gelişimini etkileyen unsurları üç yol ile kabul etmektedir. Bunlar;

-Kontrol edilen hedef. Bir diğer deyişle hedefin kontrol edilmesi

-Hedefi anlama veya tanımaya çalışma,

-Hedefe yönelik çaba ve uğraşılar.

Bahsedilen durumu Belk (1988), birey herhangi bir nesneyi kendisinin bir parçası olarak kabul ettiğinde ilgili nesnenin kişi tarafından kontrol edilmesi neticesinde sahipliğin daha rahat bir şekilde oluştuğunu belirtmektedir. Olckers ve De Plessis (2012), psikolojik sahipliğin özünü kişinin herhangi bir nesne ya da varlığa karşı ''Benim'' veya ''Bizim'' duygusuna sahip olmasıyla geliştiğini söylemektedir. Bir bütün olarak bu açıklamaları değerlendirdiğimizde bireylerin yaradılışında var olan herhangi bir varlığı, hedefi veya nesneyi sahiplik isteği (mülkiyet edinme) psikolojik sahipliğin doğal bir uzantısı olarak kabul edilebilir.

1.1.2. Psikolojik Sahipliğin Yapısı

Dawkins vd. (2015), psikolojik sahipliğin sabit, statik, değişmez bir yapıda olmadığını ifade ederek bu sahiplik düzeyinde aşağı ve yukarı doğru oynamaların olabileceğini kabul etmişlerdir. Bunun yanı sıra çevresel faktörlerin ve koşulların değişmesine bağlı olarak sahipliğin bir diğer türü olan psikolojik sahiplik düzeyinde

de değişikliğin olmasının doğal karşılanması gerektiği aynı yazarlar tarafından ifade edilmiştir.

Brown vd. (2014), yasal sahipliğin aksine psikolojik sahiplikte hem güvence hem de kesinlik olmayıp, aynı nesneye sahip olmak için çaba sarf eden örgütteki farklı çalışanların sözkonusu nesne için farklı algı, yorum ve motivasyon düzeylerine sahip olmalarının beklenilen bir durum olduğunu ifade etmişlerdir. Dolayısıyla psikolojik sahiplik düzeyinin kişiden kişiye farklılaştığını söyleyebiliriz. Bu farklılığın temelinde algılar, bireysel tutum ve davranışlar, hedefin cazipliği, hedefin kontrol edilebilirliği, örgüt iklimi, organizasyon yapısı, özdeşleşme vb. faktörler etkili olmaktadır.

Pierce ve Jussila'ya (2011) göre psikolojik sahiplik, sahipliğin duygusal yönünü oluşturup, kişinin kendisini rahat, güvenilir ve huzurlu bir yerde bulunması gerektiği ihtiyacından doğduğunu belirtmişlerdir. Kişinin aynı zamanda kendisini evinde olduğunu hissetmesi ve yaşanılan yerin düzenli olması ihtiyacı da psikolojik sahipliği tetiklemektedir.

Pierce vd. (2003), psikolojik sahiplik yapısını oluşturan unsurların insanın tabiatında ve doğasında yer aldığını belirtip bu unsurların üç tane olduğunu ifade etmişlerdir. Bunlardan ilki; ''Etkili olma''dır. Etkili olma, bulunulan çevrede kişinin etkileşim kurabilme isteği ile etkili bir şekilde hareket etmesidir. Aynı zamanda kişinin herhangi bir varlık veya nesne üzerinde kontrolü ele geçirdiğinde ''Etkili olma''dan bahsedilebilir. Pierce vd. 2001'e göre, psikolojik sahiplik yapısının ikinci unsuru ''Kişinin kendini evindeymiş gibi hissetmesi''dir. Yaşanılan yerin kişiye ait olarak görülmesi ve sözkonusu yeri edinme duygusu olarak ifade edilebilir. Daha net bir ifade ile çalışılan yerin kişinin kendi evi olarak hissedilmesi durumudur. Psikolojik sahiplik yapısını oluşturan üçüncü unsur ise ''Öz- kimlik''tir. Öz-Kimlik hedef nesnenin kişinin benliğiyle bütünleştirilmesidir (Pierce vd. 2003).

Han vd. (2010), işgörenin çalıştığı örgütte üyeliğini devam edip etmemesi isteği üzerine yoğunlaşan örgütsel bağlılığın aksine psikolojik sahiplik durumunda işgörenin çalıştığı örgütü sahiplenmesine vurgu yapılarak psikolojik sahiplikte kişinin çalıştığı kurum veya örgütü kendi evi olarak hissetmesi ön plandadır. Pierce vd. (2003), sahiplik duygusunun işgörenler tarafından kullanılması öncelikle işgörenlerin kendilerini tanımlamaları içindir. Dolayısıyla kişinin diğer bireylerden farklı olduğunu

göstermek ve kendi kimliklerinin sürekliliğini sağlamak için psikolojik sahiplik duygusuna ihtiyaç duydukları söylenebilir. Ekinci (2018), psikolojik sahiplik sayesinde çevremizdeki saygın mesleklerin çalışanlar tarafından benimsenmesinin kolaylaştığını ifade etmektedir.

Dawkins vd. (2015), psikolojik sahipliğin ilk olarak kişinin kendisi tarafından tanınıp algılanan duygu durumu olmasına karşın; yasal sahipliğin ise sistem tarafından onaylanıp diğer kişiler tarafından kabul gören sahiplik şekli olarak kabul gördüğünü belirtmektedir. Kişinin hedef nesne için daha fazla sorumluluk alması; özellikle onu tanıyıp kontrol ederek ona karşı bir duygusal sahiplik hissinin başlamasıyla oluştuğu beklenilir. Bir duygu durumu olan psikolojik sahipliğin oluşmasıyla işgörenlerin işten ayrılma niyetinin azalacağı aynı zamanda işgörenlerin çalıştıkları örgüte karşı daha az yabancılaşacakları beklenilen sonuçlar arasında yer almaktadır. Hsu vd. (2003), işgörenlerin psikolojik sahiplik duygularının artması ile sorumluluk ve gönüllülük duygularında artış yaşanmasına rağmen, yabancılaşma ve işten ayrılma niyetlerinde azalmanın meydana geldiğini tespit etmişlerdir. Aynı şekilde psikolojik sahiplik düzeyi yüksek olan çalışanların daha fazla rol davranışı sergiledikleri görülmüştür (Van Dyne, Cummings ve McLean Parks, 1995). Kontrol düzeyi yüksek karmaşık işler sahiplik duygusunun ortaya çıkmasını arttırarak, işgörene daha fazla özerklik tanıdığı Olckers ve Du Plessis, (2012), isimli araştırmacılar tarafından belirtilmiştir. Bununla beraber işgörenler psikolojik sahiplik duygusuna sahip oldukları zaman örgütlerini etkileyen karar ve eylemlere katılmaları beklenilir. İşgörenlerin böylece daha fazla sorumluluk ve risk almaları beklenilir (Md-Sidin vd. 2009).

1.1.3. Psikolojik Sahipliğin Boyutları

Psikolojik sahipliğin diğer kavramlardan farklı olması, ilgili kavramın doğasında yer alan farklı temel güdüleyicilerdendir. Psikolojik sahipliğe ilişkin bu temel güdüleyiciler araştırmacılar tarafından ortaya konulmuştur.

Pierce vd. (2001), üç temel güdünün psikolojik sahiplik ile ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu temel güdülerden birincisi ‘’etki ve etkililik’’, ikincisi ‘’öz-kimlik’’, üçüncüsü ise ‘’bir alan veya bir yere sahip olma’’dır. Bahsedilen bu güdüler sahiplik durumunun neden var olduğunu anlamamıza yardım etmesi gerektiği, aksine

bu güdülerin psikolojik sahipliğin nedenleri olarak görülmemesi gerektiği ifade edilmektedir (O'Driscoll vd. 2006: 394).

Avey vd. (2009), geliştirici ve önleyici olmak üzere psikolojik sahipliğin boyutlarını iki şekilde ele alarak Pierce vd. (2001)'nin belirlediği boyutlara ilaveten (etkililik, öz-kimlik, bir alana sahip olma) hesap verebilmeyi psikolojik sahipliğin dördüncü boyutu olarak ele almıştır. Bu boyutlar geliştirici psikolojik sahipliğin boyutlarıdır. Bölgecilik boyutu ise, önleyici psikolojik sahipliğin tek boyutu olarak alan yazına kazandırılarak psikolojik sahiplik olgusunun daha da güçlenmesi sağlanmıştır (James vd. 2009).

Psikolojik sahiplik boyutlarının teorik temelleri Pierce vd. (2001), tarafından ortaya atılmakla beraber, Avey vd. (2009)'in çalışmaları ışığında Olckers vd. (2012), psikolojik sahipliğin geliştirici yönlü boyutuna özerklik ve sorumluluk boyutlarının da eklenmesini uygun bulmuşlardır.

1.1.3.1. Etki ve Etkililik

Büyük ölçüde ''Kontrolü elde bulundurmak'' sahipliğin altında yatan temel neden olarak ifade edilmektedir (Isaacs, 1933). Aynı zamanda sahipliğin kişinin doğasında (yaradılışında) yer aldığını düşündüğümüzde kişi, etkili olma ihtiyacını sahipliğin kendisine tanımış olduğu haklar sayesinde çevresini değiştirecek biçimde gerçekleştirmektedir. Böylelikle kontrolü elinde bulunduran kişi etkili olduğu için bu ihtiyacını tatmin etmiş olmaktadır.

Avey vd., (2009: 177) ise bireylerin eylem ve hareketlerini kontrol edebilme özgürlükleri, kişilerin öz etkililik duygularını tetikleyerek kişinin belirli bir işlem, görev ve sürece yönelik psikolojik sahiplik hissinin oluşmasını sağlayabilmektedir. Nitekim kişinin hedef nesne üzerinde veya çalıştığı örgütün tamamında kendisini etkili hissetmesi psikolojik sahipliğin en önemli güdüleyicilerinden biri olarak görülmektedir.

1.1.3.2. Öz-Kimlik

İnsan gelişimi, sosyoloji, psikoloji, antropoloji, coğrafya vb. farklı disiplinlere mensup araştırmacıların çoğu benlik ile sahiplik arasında bir ilişkinin olduğunu vurgulamaktadır (Pierce ve Rodgers, 2004: 598). Isaacs (1933), kişinin sahip olduğu

varlığın veya nesnenin onun bir parçası haline geldiğini ifade etmektedir. Sahiplenilen şey, kişinin kimliğinin yansıması (Belk 1988: 139), olarak görülmekte iken, Pierce vd. (2001: 300), sahipliğin kişinin kendilerini tanımlamak, kimliklerini başkalarına ifade etmek ve benliğin zaman içinde devamlılığını sağlamak amacıyla kullanılmasını ifade etmektedir.

Öz-kimlik hakkında sözkonusu bilgiler ışığında araştırmacıların fikirlerine dayanarak kişinin sahip olduğu varlık veya nesne (sahiplik durumu) bireyin özünün veya kimliğinin oluşmasına etki etmektedir. Aynı zamanda kişinin sahip olduğu varlık veya hedef nesne kişinin benliğinin bir parçası olarak görülmekte ve kişinin ilgili varlık veya nesne ile kendisini bütünleştirip kendisini üçüncü kişilere bu sahiplik sayesinde ifade etmesi sözkonusudur. Bundan dolayı tatmin olan kişinin ihtiyacını gidererek güdülendiğini söyleyebiliriz.

1.1.3.3. Bir Alana Sahip Olma

İnsanların belirli bir alana ihtiyaç duydukları belirtilmektedir (Olckers vd. 2012: 2588). Kişinin bir alana sahip olması ya da çalıştığı örgütü kendi evi gibi görmesi kişiyi psikolojik açıdan memnun etmektedir. Bu ihtiyacını gideren kişinin hedefe veya varlığa daha fazla zaman ve enerji harcayarak sahip olma güdüsünü tatmin etmiş olmaktadır. Nitekim Pierce vd. (2001: 300), insanların potansiyel olarak evleri olabilecek hedeflere önemli miktarda enerji ve kaynak ayırmasının nedeni; sahiplik neticesinde bu ihtiyacın (bir alana sahip olma) tatmin edilme ihtimali olduğunu ifade etmektedirler.

1.1.3.4. Hesap Verebilirlik (Hesap Verebilme)

Larner ve Tetlock, (1999: 225), hesap verebilirliği; kişinin diğer şahıslara inançlarında, duygularında ve eylemlerinde haklı olduğunu göstermek için başvurabileceği kapalı veya açık beklenti veya beklentiler şeklinde ifade etmiş, Avey vd. (2009: 177), hesap verebilirliğin öncelikle iki mekanizma aracılığıyla psikolojik sahipliğin bir unsuru olduğunu dile getirmişlerdir. Bunlardan birincisi; kişinin başkalarını sorumlu tutabilme hakkı olmasına karşın; kişinin kendisini sorumlu tutabileceği beklentisi ise hesap verebilirliğin ikinci mekanizmasını oluşturmaktadır. Örneğin profesyonel spor kulüplerinin sahipleri, takımlarının performanslarından hem sporcu hem de antrenörleri sorumlu tutmalarına karşın taraftarlar ve kamuoyuna karşı

ise kendilerini sorumlu tutabilmektedir. Bu boyut sayesinde kişinin başkalarına karşı kendisini sorumlu tutma duygusu gelişmektedir. Nitekim içsel sorumluluğun ortaya çıkması bu boyut sayesinde daha belirgin hale gelmektedir. Örnekte vurgulandığı üzere hesap verebilirlik neticesinde kişinin hem kendisini sorumlu tutma duygusu artmakta, hem de başkalarını sorumlu tutabilme beklentisi (hakkı) içine girmektedir. Bundan dolayı hesap verebilirlik, bünyesinde içsel bir sorumluluğu taşıması nedeniyle oldukça önem ifade etmektedir.

Zaten Olckers ve Du Plessis'in (2012: 2589-2590) hesap verebilirlik ve sorumluluk boyutlarının farklı olduklarını belirterek sorumluluk boyutunu literatüre kazandırması bu iki boyut arasındaki içsel sorumluluk farklılığı nedeniyledir. Yeşil vd. (2015: 65), hesap verebilirlik; kişinin gönüllü bir şekilde sorumluluğu yüklenmesini ifade etmesine karşın; sorumluluk kavramı ise diğer kişilerin zorlamasıyla da yüklenebildiğini ifade etmektedirler.

1.1.3.5. Sorumluluk

Pierce vd.'e (2001: 303) göre hedef nesneye karşı sahiplik duygusunun gelişmesine bağlı olarak hissedilen bir sorumluluk duygusu gelişmektedir. Bundan dolayı sahiplik ile sorumluluk duygusu arasında belirgin bir ilişkinin var olduğunu söylemek mümkündür.

Olckers ve DuPlessis'e (2012; 2590) göre hedef nesneye daha fazla zaman ve emek harcamanın sorumluluk hissi sonucunda aktifleştiği ifade edilmektedir. Dolayısıyla kişinin sorumlu tutulması neticesinde hedef nesneye daha fazla zaman ve enerji harcadığı söylenebilir.

Hesap verebilirlik boyutunda ifade edildiği gibi kişinin herhangi bir zorlama olmaksızın hedef nesnenin sahiplenilmesi neticesinde içsel bir sorumluluk taşımasına sebep olan nesneye, varlığa, işe, fikre veya örgüte karşı sorumlu tutulması sözkonusudur. Bir diğer boyut olan sorumluluk boyutunda ise üçüncü kişilerin zorlaması ya da herhangi bir otoriteye karşı kişinin kendisini sorumlu hissetmesi zorunluluğundan ortaya çıkmaktadır.

Dirgen (2019), sorumluluk duygusunun psikolojik sahipliği meydana getirebileceği gibi psikolojik sahipliğin de sorumluluğu ortaya çıkarabileceğini ifade etmektedir. Bundan dolayı sorumluluk duygusu ile sahipliğin karşılıklı bir ilişki

içerisinde olduğunu ifade edebiliriz. Bahsedilen ilişkiye örnek olarak usta ve çırak ilişkisi verilebilir. Usta çırağına karşı kendisini sorumlu hissedip sahip olduğu bilgisini, zamanını, enerjisini aynı şekilde kendi değerlerini çırağına öğretme uğraşı içerisindedir. Bu durumda usta çırağını sahiplenerek hem kendisini çırağında görmekte hem de çırağına yönelik psikolojik sahiplik oluşturduğunu ifade etmek mümkündür.

1.1.3.6. Özerklik

Kişinin çalıştığı iş veya örgütte kendisini özerk hissetmesi hedef nesneye yönelik olumlu tutum ve davranışları sergilemesini sağlayarak psikolojik sahipliğin oluşmasını etkilemektedir. Nitekim Mayhev vd. (2007) hem işe yönelik hem de örgüte yönelik psikolojik sahipliğin oluşmasına özerkliğin etki ettiğini belirtmektedir. Pierce vd. (2009),'e göre daha fazla özerklik sağlayan karmaşık iş ve görevlerin, işgörene nesne üzerinde daha yüksek kontrol olanağı tanıdığı için işgörenin hedefi sahiplik duygularını artırdığını ifade etmektedir.

İşgörenin bağımsız hareket ederek karar alabilmesi anlamına gelen özerkliğin araştırmacılar tarafından farklı şekilde tanımlandığı alan yazında görülmektedir. Parker vd. (2006), özerkliğin psikolojik sahiplik duygusunu arttırdığını doğrulamıştır. Özerklik kavramı, Ryan vd. (2006), tarafından belirtildiği gibi, kelimenin tam anlamıyla "Kendi kendini düzenleme" şeklinde ifade edilmektedir. Pierce vd. (2001), daha özerk işlerin daha yüksek düzeyde kontrol anlamına geldiğini belirtmekle beraber bireylerin psikolojik sahiplik deneyimlerini arttırdığını vurgulamaktadır.

1.1.3.7. Bölgecilik

Bireyin hedef nesne üzerinde sahiplik bağı oluşturduğunda örgüt içindeki bahse konu somut veya soyut nesnenin sadece kendisine özgü olduğunu düşünmesi bölgeciliğin temelini oluşturmaktadır.

Brown vd. (2005: 578), bölgeciliği "Kişinin sosyal veya fiziksel bir nesneye yönelik sahiplik duygusunun davranışsal ifadesi" şeklinde tanımlamaktadır. Bu tanım, bireylerin kendilerine özel bir bağlılık hissettikleri bu nesnelerin etrafındaki bölgeleri inşa etmek, devam etmek ve geri almak için davranışları içerdiğini göstermektedir (Olckers ve Plessis, 2012: 2591).

Aynı zamanda Brown vd. (2005), bölgecilik kavramına odaklanarak, herhangi bir nesnenin birey tarafından psikolojik sahiplenilme derecesinin artmasına bağlı olarak kişinin daha fazla bölgesel davranışlarda bulunacakları ihtimalinin daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Buna ek olarak Brown vd. (2005: 577), kişilerin örgüt içindeki fiziki alanlar, fikirler, düşünceler, roller, ilişkiler ve diğer potansiyel mülkler üzerinde bölgesel olabildiklerini belirtmektedir.

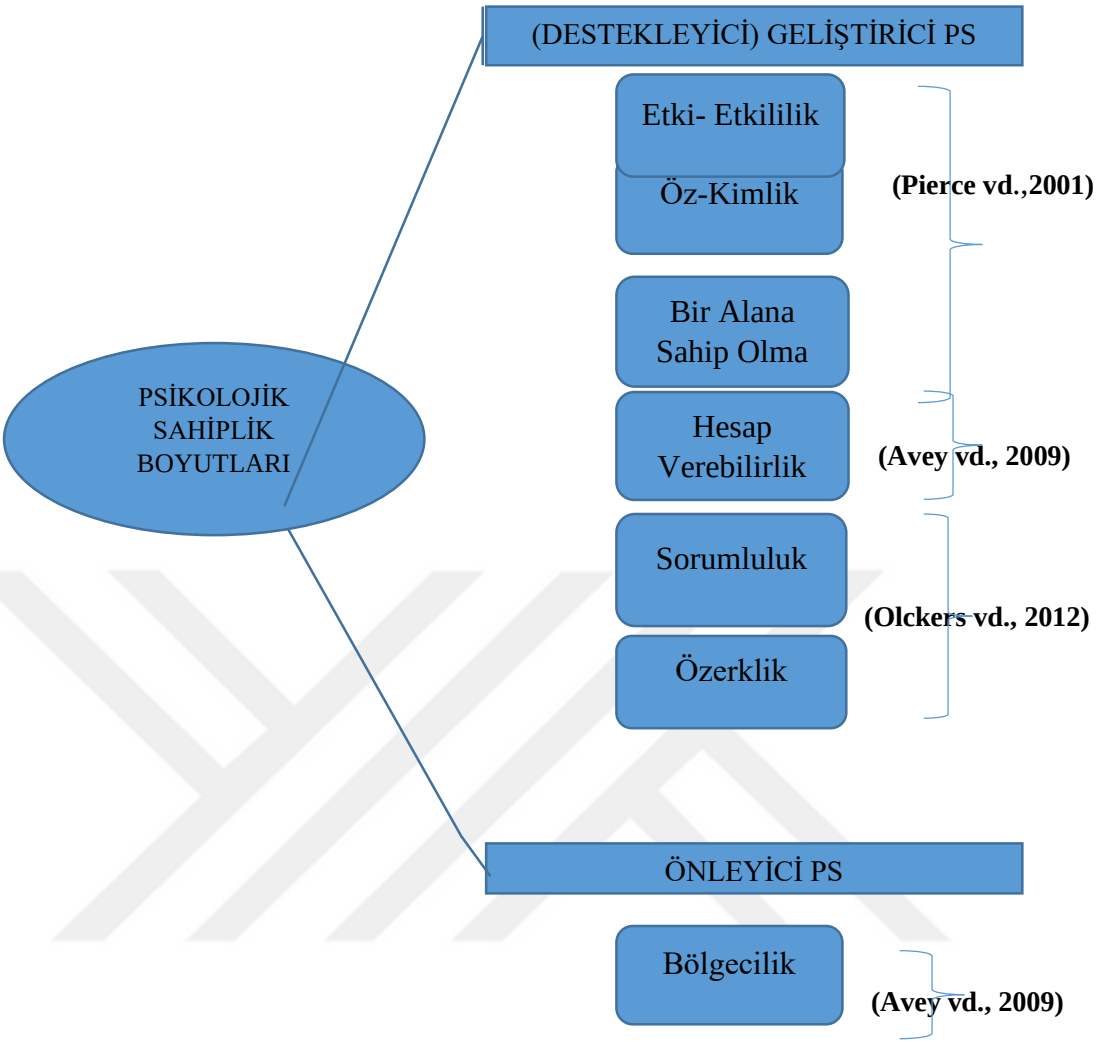
Avey vd. (2009), kişilerin psikolojik sahipliğin geliştirici yönü ile bölgecilik yönü arasında iki ayırt edici farkın bulunduğunu belirtmektedir. Bu farklar şunlardır;

1- Bölgecilik için harici bir referansın kullanılmasının sözkonusu olduğu,

2- Savunma,

Bireylerin, sahip oldukları nesnelerin dış varlıklardan etkilenebileceği korkusu nedeniyle, bölgecilik duygularının artmasıyla beraber bölgeciliğin, performansları pahasına insanları "Sahiplik nesneleri" ile daha fazla meşgul olmaya yönlendirmektedir.

Kişinin bölgesini ve bununla ilişkili öz kimliğini kaybetme korkusu bilgi paylaşımını ve işbirliğini yasaklayabilir. Bölgeciliğin bu olumsuz sonuçlarına rağmen, olumlu örgütsel sonuçları teşvik etmesi de mümkündür (Avey vd. 2009: 176-177). Örneğin, Altman'a (1975) göre bireyler kendi bölgelerini koruyarak doğru olanı yaptıklarına inanıyorlarsa kişinin bu inancı performans artışına neden olabilir. Ayrıca, bireyin çalışması daha az takım temelli olup daha çok bireysel katkıda bulunmaya dayanıyorsa, örneğin herhangi bir satış temsilcisinin sadece bir yere veya bir pazara hitap etmesi şeklinde ise o zaman bölgeci bir yönelimin olumlu sonuçlara yol açabildiğini söylemek mümkündür. Bir başka deyişle, tipik olumsuz çağrışımıyla bölgeci psikolojik sahipliğin dahi olumlu bir yanının olduğu söylenebilir (Avey vd., 2009: 176).



Kaynak: Olckers ve Plessis, 2012, s.2589.

Şekil 1. 1. Psikolojik Sahiplik Boyutları

Psikolojik sahipliğin boyutları şekil 1.1'de görülmektedir. Etki- etkililik, öz-kimlik, bir alana sahip olma boyutlarını Pierce ve arkadaşları (2001); hesap verebilirlik ve bölgecilik boyutlarını Avey ve arkadaşları (2009); sorumluluk ve özerklik boyutlarını ise Olcerks ve arkadaşları (2012) literatüre kazandırmışlardır.

1.1.4. Psikolojik Sahiplik Biçimleri

Mayhew vd. (2007: 478), iş temelli ve örgüt temelli olmak üzere psikolojik sahipliğin iki farklı şekilde iş yeri düzleminde ele alındığı araştırmacılar tarafından dile getirilmektedir.

Örgüt temelli psikolojik sahiplikte kişinin örgütün tamamına yönelik bir psikolojik bağlantı geliştirmesi sözkonusudur. Örgüt kültürü, üst yönetimin tutumu,

kurumsal hedefler, örgütün vizyonu, itibarı, kurumsal politika ve prosedürler örgüt tabanlı psikolojik sahipliğin oluşmasını etkileyen bazı faktörlerdir. Bu faktörlerden dolayı kişi çalıştığı örgüte karşı psikolojik sahiplik duygusuna sahip olabilir. Bir başka deyişle; çalışılan örgütte eğer yöneticilerin tutumları işgören tarafından kabul edilirse işgörenin örgütünü sahiplenmesi ön planda olur. İşgören tarafından yönetici tutumları beğenilmediğinde ise işgören devir hızının artacağı beklenilen bir durumdur. Nitekim yöneticiler astı konumundaki işgörenlere yardımsever ve bir babanın evlatlarına davrandığı gibi davranırlarsa işgörenlerin örgütlerini sahiplendikleri beklenilir. İşgörenlerin yapılan işin tamamına veya bir kısmına yönelik sahiplik duygusu geliştirmeleri ise iş temelli psikolojik sahipliği ifade etmektedir.

Destekleyici (geliştirici) ve önleyici olmak üzere psikolojik sahipliğin farklı iki odağa sahip olduğu Pierce vd. (2001), tarafından ifade edilmiştir. Buna karşın Avey vd.'nin (2009: 175) iki farklı ve bağımsız psikolojik sahiplik biçimini (geliştirici ve önleyici) Higgins'in (1997, 1998) düzenleyici odak teorisi temelinde ele almaları sözkonusudur.

Higgins'e (1997, 1998) göre, öz düzenleme, bireylerin hedefleri seçme şeklini ifade etmekle beraber kişilerin umutlarını ve özlemlerini arttıran hedeflerin peşine düştüklerini ifade etmektedir. Bu durum destek odaklı (geliştirici) yaklaşımları ifade etmektedir. Buna karşın, önleme hedeflerini kullananlar cezayı azaltmak, kurallara ve yükümlülüklere bağlı kalmak için nelerden kaçınılması gerektiğine odaklanmaktadırlar. Fakat farklı ortamlarda değişik durumların var olduğu göz önüne alındığında kişinin motivasyonu için her iki psikolojik sahiplik biçiminin kullanılması gerektiği anlaşılmaktadır. Birinin diğerine tercih edilmesi sözkonusu değildir. Nitekim Kluger vd. (2004), kişinin bu iki farklı psikolojik sahiplik biçimini deneyimleyerek, hedeflere ulaşmada bunların motivasyon kaynağı olarak tanımlandığı belirtilmektedir.

Higgins (1997, 1998), insanın hayatta kalması için hem önleyici hem de geliştirici yaklaşımın gerekli olduğunu ifade etmekte olup, sözkonusu yaklaşımlardan birinin diğerinden daha fazla arzu edilmediğini savunmaktadır. Örneğin bazı koşul ve durumlarda geliştirme ve iyileştirme açısından destekleyici odak gerekli iken, farklı koşul ve durumlarda ise önleyici odağın gerekliliği sözkonusu olmaktadır. Özellikle

kişinin güvenliği sağlama, istikrarı koruma ve öngörü yapabilmesi gerektiğinde bu sahiplik biçiminin (önleyici) gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Brown vd.'nin (2016), bölgecilik davranışlarının bireyleri etkilemesinin yanında sosyal çalışma alanlarını da etkilediği belirtilmekle beraber Brown vd.'nin (2014), bölgesel davranışlarda bulunan bireylerin soyut ve nesnel olmayan (öznel) sahiplik iddialarının anlaşılmasını hem sağlamak hem de savunmak için bölgesel davranışlarda bulundukları araştırmacılar tarafından belirtilmektedir. Hedefe yönelik hem destek (geliştirici) odaklı hem de önleyici odaklı psikolojik sahiplik duygusuna sahip kişilerin birbirinden farklı hisler deneyimledikleri belirtilmekle beraber, geliştirici psikolojik sahiplik duygusuna sahip bireylerin örgüt içinde bilgi paylaşmaya daha yatkın oldukları bilinmektedir. Nitekim Ekinci (2018), bu duyguya sahip kişilerin örgütteki gelişmeleri; değişim ve kendilerini gerçekleştirmeye kanalize ederek hem örgüt için hem de öz kimlikleri için yeni değerler elde etmeye yöneldiklerini ifade etmektedir.

Önleyici psikolojik sahiplik duygusuna sahip olanların bilgi paylaşımından kaçındıklarına ek olarak var olanı değiştirmeden olduğu gibi yaşama isteğine sahip oldukları sözkonusudur. Çünkü bunların değişimle ilgili tutucu çekincelerinin bulunduğu belirtilmektedir (Avey vd. 2009; Jeswani ve Dave, 2012). Aynı zamanda Yeşil vd. 2015, örgütsel çıktılar üzerinde psikolojik sahipliğin olumlu veya olumsuz etkilerinin olabildiğini ifade etmekle beraber, bu olumlu ve olumsuz etkilerin psikolojik sahipliğin birbirinden bağımsız ve farklı iki biçiminden kaynaklandığı ifade edilmektedir. Olumlu çıktıların kaynağı geliştirici psikolojik sahiplik olabilmesine karşın olumsuz sonuçlar ise genellikle önleyici psikolojik sahiplik ile ilişkilendirilmektedir. Örneğin; bireysel çalışmanın önem kazandığı durumlarda önleyici psikolojik sahiplik olumlu çıktılar ortaya koymaktadır. Aksine takım çalışmasının zorunlu olduğu durumlarda ise önleyici psikolojik sahipliğin olumsuz sonuçlara neden olabildiği ifade edilmektedir.

1.1.5. Psikolojik Sahipliğin Öncülleri

Buraya kadar psikolojik sahipliğin yapısı, boyutları ve diğer örgütsel alan içerisindeki kavramlarla yakın ilişkisi detaylı bir şekilde incelenerek alan yazına bir katkı sağlanmaya çalışılmıştır. Aynı zamanda psikolojik sahipliği güdüleyen

unsurların detaylı bir şekilde ele alınması neticesinde psikolojik sahipliğin oluşumu da ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Bu aşamada ise psikolojik sahipliğin öncülleri veya iş temelli ya da örgüt temelli psikolojik sahiplik olarak adlandırılan duygu durumunu etkileyen unsur ve değişkenler açıklanmaya çalışılacaktır. Psikolojik sahipliğin öncülleri olarak bilinen değişkenlerden bazıları şunlardır: Liderlik süresi, iş çevresinin yapısı, örgüt iklimi, kişisel faktörler, katılımcı karar alma, özerklik vb. faktörlerdir. Bahsedilen unsurların herbiri farklı tarz, yapı ve derecede psikolojik sahipliğin oluşmasını etkilemektedir. Bu faktörlerin detaylı bir şekilde ele alınması mümkündür.

1.1.5.1. Liderlik Süreci

Literatürün incelenmesi sonucunda farklı liderlik tipleri ile ilgili çalışmaların oldukça fazla sayıda olduğu bilinmekte olup psikolojik sahiplik ile liderliğin beraber değerlendirildiği çalışmaların varlığı da tespit edilmiştir. Alan yazına dayanarak dönüşümcü liderliğin, etik liderliğin, yardımsever liderliğin, edimsel liderliğin ve hizmetkâr liderliğin psikolojik sahipliğin bir öncülü oldukları buna karşın; pasif liderliğin psikolojik sahiplik ile negatif bir ilişkiye sahip olduğunu söylemek mümkündür. Nitekim Avey vd. (2009), Ghafoor ve arkadaşları (2011), Bernhard ve O'Driscoll (2011), çalışmalarında dönüşümcü liderliğin psikolojik sahipliğin bir öncülü olduğunu belirtmiştir. Avey ve arkadaşları (2009: 187) da dönüşümcü liderlik sürecinde psikolojik sahipliğin geliştirilmesi ihtimalinin daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Bununla beraber Bernhard ve O'Driscoll (2011: 370), dönüşümcü liderlerin işgörenleri hem geliştirdikleri hem rol model olmalarını sağladıkları hem de işgörenlere bir vizyon kazandırdıkları için çalışanların hem işlerine hem de örgütlerine yönelik daha fazla sahiplik duygusu geliştirmelerinin dönüşümcü liderler sayesinde muhtemel olacağı belirtilmiştir. Aynı yazarlara göre işgörenlerin hem işlerine hem de çalıştıkları örgüte yönelik psikolojik sahiplik duygusuna sahip olmaları edimsel liderler sayesinde de mümkündür. Çünkü edimsel liderler çalışanları kontrol ederek onları ödüllendirmektedir. Bundan dolayı psikolojik sahipliğin bir öncülü olarak edimsel liderliğin kabul edilmesi gerektiği ifade edilmektedir.

Yıldız ve Yıldız (2015), hizmetkâr liderliğin psikolojik sahipliği etkilediğini belirtmişlerdir. Buna istinaden araştırmacılar hizmetkâr liderliğin psikolojik sahipliğin bir öncülü olduğunu ileri sürmüşlerdir.

Farklı çalışmalarda Avey vd. (2012), etik liderliğin, Zhu v. (2013), yardımsever liderliğin psikolojik sahipliğin öncülü olduğunu ortaya koymalarına rağmen, Bernhard ve O'Driscoll (2011), pasif liderliğin psikolojik sahiplik ile negatif bir ilişkiye sahip olduğunu bulgulamışlardır. Ghafoor vd.'ne (2011) göre çalışanların kimlik gelişiminin desteklenmesi ve öz etkinliklerinin harekete geçirilerek psikolojik sahipliğin oluşması dönüşümcü liderler sayesinde olduğu ortaya konulmuş olup, dönüşümcü liderliğin psikolojik sahiplik ile pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu ifade edilmiştir. Aynı zamanda psikolojik sahipliğin dönüşümcü liderlik, performans ve işgören katılımı arasındaki ilişkide aracılık rolünün olduğu ilgili araştırmacıların çalışmalarında ortaya konulmuştur.

Liderlik olgusu işgörenleri olumlu anlamda etkileyerek psikolojik sahipliğin ortaya çıkmasını sağladığı gibi bahsedilen duygu durumunun oluşmamasını veya bastırılmasını da etkilemektedir. Örneğin çevredeki değişimlere işgörenleri veya takipçilerini adapte ederek daha farklı bir bakış açısına sahip olabilmeleri için onları teşvik eden dönüşümcü liderler sayesinde psikolojik sahiplik duygusunun oluşması daha kolaydır.

Bulundukları makam ve otoriteyi kendi kişisel çıkarları için kullanmayarak kişiler arasında adil bir şekilde davranan etik liderlerin bireylerin psikolojik sahiplik duygusunun gelişmesine katkı sağladığını söyleyebiliriz. Benzer şekilde paternalist liderlerin çalışanlarına bir babanın evlatlarına davrandığı şekilde muamele etmesiyle psikolojik sahipliğin oluşması beklenilen bir sonuçtur. Bunun aksine genellikle kendi fikir ve yargılarına göre seçimler yapan, neredeyse tüm kararların liderler tarafından verildiği, tüm çalışma yöntemlerinin ve süreçlerinin liderler tarafından belirlendiği otokratik liderlik tarzında ise psikolojik sahiplik duygusunun oluşmasının daha az olacağı veya bu duygunun bastırılarak oluşmayacağı tahmin edilmektedir.

1.1.5.2. İş Çevresinin Yapısı

İş çevresinin yapısının (hiyerarşi, uzmanlaşma, standartlaşma, kural, norm vb.) psikolojik sahipliğin öncülü olduğu yapılan amprik çalışmalarla ortaya konulmuştur.

İşgörenlerin sahiplik duygularının açıklanan iş çevresi yapısından etkilendiğini söylemek mümkündür. Pierce vd. (2003: 24,25) tarafından belirtildiği gibi çalışılan örgütte işgörenlerin aynı tipte davranışlar sergilemelerinin beklendiği, işlerin daha fazla standartlaştığı mekanik veya katı örgüt yapıları kişilerin psikolojik sahiplik güdülerini bastırdığı gibi psikolojik sahiplik duygusunun gelişmesine katkı sağlayan durumların ortadan kalkmasına neden olmaktadır.

İş çevresinin daha az yapılandırılmış olması; çalışanın daha fazla özerk (bağımsız) hareket etmesini sağladığı ve işgörene çalıştığı işi veya örgütü daha fazla kontrol yetkisi tanıdığı için işgörenin psikolojik sahiplik duygusunu büyütebileceği belirtilmektedir (O'Driscoll vd. 2006: 389). Yine O'Driscoll vd.'nin (2006), çalışmalarında psikolojik sahipliğin iş çevresi yapısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisine aracılık ettiğini bulgulamışlardır. Pierce vd. (2009: 478), daha karmaşık işlerin psikolojik sahiplik ihtiyaçlarını ortaya çıkaran, tatmin eden özelliklere ve sahiplik duygularının ortaya çıkmasını teşvik eden yapısal özelliklere sahip olduğunu belirtmiş ve böylece işi çalışanın psikolojik sahiplenmesinin hedefi haline getirdiğini ifade etmişlerdir.

Organik ya da daha az yapılandırılmış örgütlerde kişinin hedef nesneye daha fazla odaklanması beklenen bir durumdur. Böylelikle hedef nesneye daha fazla zaman ve enerji harcayan işgörenin, sözkonusu varlık veya nesneyi kontrol etme derecesinin artmasına bağlı olarak hedefi benliği ile bütünleştirerek psikolojik sahipliğin ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Aynı şekilde kişinin kendisini daha özerk hissetmesi veya işinde daha bağımsız davranan kişinin varlık ve hedef nesne üzerinde daha fazla inisiyatif sahibi olması mümkündür. Bu durumda tatmin olan bireyin iş veya örgüt temelli psikolojik sahiplik duygusuna sahip olacağı beklenebilir. Aksine daha fazla dikey bir yapılanmaya sahip olan, iş basitleştirmenin yoğun bir şekilde yapılarak rutin iş ve faaliyetlerin yapıldığı mekanik örgüt yapılarında kişinin hedef nesneyi sahiplenmesi oldukça zordur. Böylelikle psikolojik sahiplik duygusunun ya bastırıldığı veya gelişip ortaya çıkmasının oldukça güç olduğunu söyleyebiliriz. Mayhew vd. (2007), örgüte yönelik psikolojik sahipliğin bir öncülü olarak ''özerkliği'' ifade ettikleri çalışmalarında özerkliğin örgütte mutlaka dikkate alınmasının önemine vurgu yapmışlardır. Çünkü özerkliğin psikolojik sahiplik, örgütsel bağlılık ve ekstra rol davranışlarının tahminleyicisi olma konusundaki eşsiz yeteneğinin olduğunu ileri

sürmüşlerdir. Bundan dolayı iş çevresinin yapısı psikolojik sahipliği etkileyip psikolojik sahipliğin öncülü olmaktadır.

Uçar (2017: 185) merkezileşme derecesi düşük olan organik örgüt yapılarında biçimselleşme, standartlaşma ve uzmanlaşma seviyesinin düşük olması nedeniyle kişinin hedef nesneyi kontrol edebildiği ve hedef nesneyi daha yakından tanıyabildiği için bireyin hedef nesneye öz yatırım yapması ihtimali artmaktadır. Bu durumun gerçekleşmesi psikolojik sahipliğin boyutlarından olan öz-kimlik, etkili olma veya etkililik ile sahip olunmak istenilen bir alan güdülerinin tatminine katkı sağlayarak psikolojik sahiplik duygusunun gelişmesini sağlamaktadır. Aynı şekilde iş üzerindeki kontrol derecesi yüksek olan işgörenlerin iş eksenli psikolojik sahiplik duygularının daha fazla gelişeceği muhtemeldir. İşgören ile iş arasında güçlü bir bağın meydana gelmesine neden olan geri bildirim, görev kimliği ile özerkliğin iş tabanlı psikolojik sahipliği attıracağı umulmaktadır.

Pierce vd. (2004), çalışmalarında bireyin algıladığı kontrol seviyesinin iş çevresi yapısı ile psikolojik sahiplik arasındaki ilişkide düzenleyicilik etkisini araştırmışlardır. Sözkonusu çalışmada birey tarafından algılanan kontrolün iş çevresi yapısına yönelik kararlara katılma, teknoloji ve otonominin (özerklik) iş ve örgüte yönelik psikolojik sahiplik arasındaki ilişkide düzenleyici etkisinin olduğu sonucu ortaya çıkarılmıştır.

Bunlara dayanarak iş çevresi yapısının farklılaşmasına bağlı olarak iş veya örgüt temelli psikolojik sahiplik seviyesinin farklılaştığı söylenebilir. Nitekim karmaşık (zenginleştirilmiş) örgüt yapılarında hedefin kontrol edilmesi kişiyi daha fazla memnun etmekle beraber hedefin sahiplenilmesi daha kolaylaşmaktadır. Buna rağmen iş basitleştirme yönteminin uygulandığı, rutin işlerin sürekli tekrarlandığı karmaşık olmayan örgütlerde ise psikolojik sahiplik ya olmamakta ya da çok düşük düzeyde gerçekleşmektedir.

İşgörenlerin kararlara katılması ve özerklik de psikolojik sahipliği etkilemekte, işgören fikirlerinin önemsenmediği ve kararlara katılmalarının teşvik edilmediği örgütlerde sahipliğin oluşması oldukça zorlaşmaktadır. Aksi durumda işgörenin psikolojik sahiplik, örgütsel bağlılık ve iş tatmini eğiliminin arttığını söylemek mümkündür. Bu durum diğer örgütsel davranış alanında yer alan kavramlara benzer

olarak psikolojik sahiplik olgusun da olumlu işgören tutum ve davranışlarını ortaya çıkardığını söylemek mümkündür. Teknolojinin hızlı bir şekilde gelişip değiştiği günümüz bilgi toplumunda işgörenlerin herhangi bir yasal sahiplikleri olmamasına rağmen psikolojik anlamda işyeri veya hedefi sahiplenmelerinin ne denli önemli olduğu bilinmektedir. Bu nedenle işletme yöneticilerinin kararlara katılma konusunda işgörenleri teşvik edip daha özerk olmalarını sağlayarak, yöneticilerin organik ve karmaşık örgüt yapılarının gerekliliğine daha fazla inanmaları gerekmektedir. Nitekim dikey örgüt yapısının minimum seviyeye indirilmesi, kural, norm, hiyerarşi ve aşırı uzmanlaşmadan sıyrılarak iş rotasyonu ve iş zenginleştirmenin arttırılmasının oldukça önemli olduğunu görmeleri gerekmektedir. Böylelikle çalışanların işletmelerin en kıymetli varlığı olduğunun farkına varılmış olup psikolojik sahiplik olgusunun işletmenin varlığını sürdürme konusuna yüksek düzeyde aracılık edebileceğini söylemek mümkündür.

1.1.5.3. Örgüt İklimi

Bir örgütün diğer örgütlerden farklılaşmasını sağlayan aynı zamanda ona farklı bir kimlik kazandıran özellikler bütünü olarak ifade edilebilen örgüt ikliminin çalışanlar üzerinde büyük bir etkiye sahip olması beklenilir. İş çevresinin yapısına ek olarak herhangi bir örgütün iklimi de kişilerin psikolojik sahiplik durumunu etkileyip psikolojik sahiplik olgusunun bir öncülü olabilmektedir.

Örgütlerin farklı amaçlara sahip olmalarına bağlı olarak sahip oldukları örgüt iklimlerinin de farklı olduğunu söylemek mümkündür. Çünkü kararlara katılımın desteklendiği, çalışan fikirlerinin önemsendiği, iç müşteri olarak da bilinen çalışanın değerli olduğunun hissettirildiği, takım çalışmasının özendirilip teşvik edildiği örgütlerde çalışanın işini veya örgütünü benimseyip psikolojik sahiplik duygu durumunun ortaya çıkmasının daha muhtemel olacağını söyleyebiliriz. Nitekim bahsettiğimiz bilgileri destekler nitelikte çalışmaların olduğu alan taramasında ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle Pare vd. (2006), hekimlerin yeni bir sistem olan klinik bilgi sistemini benimsemelerini teşvik eden uygun bir örgüt ikliminin oluşturulması sonucunda hekimlerin sözkonusu sistemi kabul etmelerinin daha rahat olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aynı çalışmada kullanıcı katılımının teşvik edildiği ve hekimler arasında teknolojiyi kabul etme davranışlarının özendirilerek yönlendirilen bir örgüt ikliminin varlığı hekimlerin sözkonusu sistemi kabul ederek benimsemelerini

sağlamaktadır. Bu durum psikolojik sahipliğin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bundan dolayı yeni bir sistem ve teknolojinin benimsenmesini sağlayan örgüt iklimi sayesinde değişim ve yeniliğe adaptasyonun daha hızlı bir şekilde olması sağlanarak psikolojik sahipliğin olumlu yönde etkilendiğini ifade edebiliriz. Aynı şekilde Liu vd. (2012), kendi kendini yöneten örgüt iklimin de psikolojik sahipliği etkileyip psikolojik sahipliğin öncülü olduğunu belirtmişlerdir. Yeşil vd. (2015), kararlara katılım, bilgiye erişim, aktif katılım ile finansal sahiplik planlarına katılımı destekleyen bir örgüt ikliminin psikolojik sahipliği etkileyip bir duygu durumu olarak da ifade edilen psikolojik sahipliği ortaya çıkaracağını ifade etmektedirler.

1.1.5.4. Kişisel Faktörler

Psikolojik sahipliği etkileyen bir diğer değişken veya psikolojik sahipliğin bir diğer öncülü kişiye ilişkin faktörlerdir. Kişinin davranışları, algıları, inançları, tutumları kişiyi yönlendirmekle beraber hedefin çekici olması durumunda kişinin hedef hakkında daha fazla enerji ve zaman harcamasını sağlamaktadır. Bu nedenle hedef nesneye kişisel anlamda daha fazla yatırım yapılarak ilgili varlık veya nesnenin benlik ile bütünleşmesi meydana gelir. Bu durum sayesinde kişinin özkimlik ve etkili olma ihtiyacı giderilerek olumlu tutum ve davranışlar sergilemesi mümkündür. Bundan dolayı psikolojik sahiplik duygusunun ortaya çıkıp gelişmesine neden olan kişisel faktörler aynı zamanda kişi ile hedef nesnenin özdeşleşmesini de sağlamaktadır.

Asatryan vd. (2008; 367), örgüt değerleri ile kendi değerlerinin birbirine yakın olduklarını düşünen müşterilerin işletme veya örgüt ile ilişkilerinin daha derinleşmesi mümkün duruma gelerek bu kişilerin şirketle özdeşleşmeleri sözkonusu olur. Bu nedenle araştırmacılar psikolojik sahiplik duygusunun ortaya çıkma ihtimalinin arttığını ifade etmişlerdir. Nitekim piyasada sosyal sorumluluk duygusu ile hareket edip müşteri ilişkilerini önemseyen, onların değer ve inançlarına daha hassas davranan işletmelerin tercih edilmesi rastlanılan bir durumdur. Bahsedilen özellikler sayesinde kişinin ilgili işletme ile özdeşleşmesi sağlanarak işletmeyi ‘’Kendi işletmesi’’ olarak görmesi mümkün hale gelip psikolojik sahipliğin oluşmasını etkilemektedir.

Kişinin işiyle bütünleşmesi de psikolojik sahipliğin ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Ghafoor vd. (2011), işleri ile bütünleşen bireylerin görevlerini yerine getirebilmeleri için belirli beceri ve yetkinliklere sahip olma ihtiyaçları belirgin hale

gelmekle beraber bahsedilen beceri ve yetkinliklere sahip olan kişilerin öz güvenleri artmaktadır. Bu durum kişilerin psikolojik sahiplik duygularının gelişmesini sağladığı ifade edilmektedir. Yine aynı araştırmacılara göre işiyle bütünleşen işgörenlerin daha fazla sorumluluk almaları sağlanarak psikolojik sahiplik duygularının gelişmesine daha olumlu katkılarının olacağını ifade etmişlerdir (Ghafoor vd. 2011).

1.1.5.5. Sosyal Etkileşim

Sosyal bir varlık olan insanların hedef nesne veya varlık hakkında üçüncü kişilerle iletişim kurup bilgilerinden faydalanması beklenilen bir durumdur. Bahsedilen bireylerle etkileşimin kurulması sonucu hedef hakkında doğrudan bilgi sahibi olunmadan dolaylı bir şekilde bilgi sahibi olunmaktadır. Gerçekleştirilen bu etkileşim sonucunda kişinin hem zamanını hem de enerjisini harcaması sözkonusudur. Bu nedenle bir duygu durumu olan psikolojik sahipliğin sosyal etkileşim sonucunda meydana gelmesi olasıdır. Çünkü hedef nesnenin daha yakından tanınarak benlikle bütünleşmesi ve benliğin bir parçası haline gelmesi mümkündür. Pare vd. (2006: 199), bir bireyin bir nesne hakkında ne kadar çok bilgisi varsa, kendisi ile nesne arasındaki ilişki o kadar derin ve dolayısıyla ona yönelik sahiplik duygusunun da o kadar güçlü olduğunu ifade etmektedirler. Bahsedilen hususlar nedeniyle sosyal etkileşime psikolojik sahipliğin bir öncülü olarak bakılmaktadır.

1.1.6. Psikolojik Sahipliğin Sonuçları

Bilgi çağının yoğun rekabet ortamında işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edip daha uzun vadede yaşamlarını devam ettirerek ortalamanın üzerinde gelir elde edebilmeleri için niteliksel ve niceliksel anlamda sahip oldukları işgörenlerin herhangi bir resmi sahiplikleri olmazsa dahi çalıştıkları örgütü psikolojik bağlamda sahiplikleri oldukça önem ifade etmektedir. Çünkü çalışanların olumlu tutum ve davranışlar sergilemeleri her işletme yöneticisinin arzuladığı bir durum olmakla beraber aynı zamanda rekabetin sihirli ve altın anahtarını da oluşturmaktadır. Konuya bu açıdan bakıldığında psikolojik sahipliğin işgörenlerde olumlu tutum ve davranışlara sebep olan iş tatmini, bağlılık, vatandaşlık davranışı, hedef için risklerin üstlenilmesi, daha fazla fedakârlık davranışı gösterme gibi olumlu sonuçlarının yanında değişime direnç, stres, sabotaj, sabit fikirli olma gibi bazı olumsuz sonuçlarının da olması sözkonusudur.

Yeşil ve arkadaşlarına (2015: 76) göre, olumlu veya olumsuz sonuçları ortaya çıkaran durumun temelde psikolojik sahipliğin birbirinden bağımsız ve iki eşsiz yönünden kaynaklandığı belirtilmektedir. Olumlu sonuçların kaynağı, teşvik edici (geliştirici) psikolojik sahiplik olmaktayken, olumsuz sonuçların kaynağı ise genellikle önleyici psikolojik sahiplik ile ilişkilendirilmektedir. Buna ek olarak istisnai durumların da varlığını göz önünde bulundurmak oldukça önem kazanmaktadır. Örnek olarak belirtildiği üzere bireysel çalışmanın ön planda olduğu durumlarda önleyici psikolojik sahiplik olumlu sonuçlara neden olabilmekteyken, takım çalışmalarında ise olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir.

Van Dyne ve Pierce (2004: 454), işgörenlerin tutum ve davranışlarını anlamak ve tahmin edebilmek için psikolojik sahipliğin iş tatmini ve örgütsel bağlılığa göre daha açıklayıcı olduğunu belirtmektedir. Buna rağmen Mayhew ve arkadaşlarının (2007), araştırmalarında ortaya koydukları üzere örgütsel bağlılık ile psikolojik sahiplik arasında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı sözkonusudur. Benzer şekilde O'Driscoll vd. (2006), psikolojik sahiplik ve duygusal örgütsel bağlılık arasında bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

Alan yazının incelenmesi sonucunda işgören tutum ve davranışlarının psikolojik sahiplik tarafından etkilendiği (Wagner vd. 2003; Zhu vd. 2013; Van Dyne ve Pierce, 2004; Avey vd. 2009; Han vd. 2010; Bernhard vd. 2011; Avey vd. 2012; Liu vd. 2012; O'Driscoll vd. 2006; Kaur vd. 2013; Sieger vd. 2013), ortaya konulmuştur. Aynı zamanda psikolojik sahipliğin örgütsel performansa olumlu katkılarının olduğu yapılan çalışmalarla (Wagner vd. 2003; Ghafoor vd. 2011; Sieger vd. 2013) desteklenmiştir. Pierce vd. (2009), psikolojik sahipliğin hem iç hem de dış motivasyon, örgüt temelli öz saygı, iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi sonuçlarının olacağını belirtmektedir. Diğer bir ifadeyle psikolojik sahipliğin iş tatmini, örgütsel bağlılık vb. olumlu işgören tutum ve davranışlarını etkileyip bu davranışları etkilediği sözkonusudur. Aynı şekilde Jussila ve arkadaşlarına (2015) göre, içsel motivasyon ile psikolojik sahiplik duygusu arasında pozitif bir ilişkinin bulunduğu belirtilmiştir. Benzer şekilde psikolojik sahipliğin çalışanların özgeci ruhunu tetiklemesini sağlayarak örgütsel bağlılığı geliştirdiği için hem işgörenlerin hem de ileri teknoloji ile çalışan firmalar açısından oldukça önemli olan bilgi paylaşımını sağlayarak

işgörenlerin tutum ve davranışlarına olumlu katkı sağladığı dile getirilmektedir (Han vd. 2010: 2218).

Vekalet teorisi (agency teori) perspektifinde psikolojik sahipliği araştıran Sieger vd. (2013), resmi sahipliğin olmadığı durumlarda sahiplik duygularının, vekillerin çıkarlarını asillerin çıkarlarıyla bütünleştirilip bütünleştirilemeyeceği araştırılmıştır. Çalışmada psikolojik sahipliğin, bireysel düzeydeki girişimci davranışlarına aracılık etkisi yoluyla şirket performansını arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Herhangi bir yeniliğin benimsenmesinde ve yeni bir sistemin geliştirilmesinde de psikolojik sahipliğin etkili olduğu çalışmalarla ortaya konulmuş olup (Pare vd. 2006; Barki vd. 2008), hem kişilerin hem de örgütlerin bu olgu sayesinde yeniliği bir yaşam felsefesi haline getirip inovatif bir bakış açısına sahip olmaları sağlanarak değişim ve dönüşümün önemli olguları arasında yer aldığını söylemek mümkündür.

Psikolojik sahipliğin işgörenlerin olumsuz tutum ve davranışlar sergilemesine sebep olan tükenmişlik duygusu etkilerinin ya tamamen ya da kısmen ortadan kaldırılmasını sağlayarak olumlu sonuçlara katkı yapması da mümkündür. Nitekim Kaur vd. (2013: 3198), hemşirelerin davranışları üzerinde yaptıkları çalışmanın sonucunda hemşirelerin bakım davranışlarına psikolojik sahipliğin doğrudan etki etmesinin yanında tükenmişlik duygusunun olumsuz etkilerini azaltarak hemşirelerin davranışlarına dolaylı bir katkıda bulunduğu ortaya konulmuştur.

Avey ve arkadaşları (2009: 184) da çalışmalarında psikolojik sahiplik ile çalışanların sapkın davranışlarda bulunmaları arasında olumsuz bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuşlardır. Avey ve arkadaşlarına (2009), göre psikolojik sahipliğin iş tatmini, duygusal bağlılık, işletmede kalma niyeti ile dönüşümcü liderliği içerisinde barındırdığını ifade etmektedir. Bu doğrultuda Zhu vd. (2013) psikolojik sahipliğin yönetim (idare etme) davranışı ile işgörenlerin işletmede kalma düşüncelerini olumlu yönde etkilediğini bulgulamışlardır.

Psikolojik sahiplik ile çalışanların ekstra rol davranışları arasında pozitif bir ilişkinin olduğu Vandawalle vd. (1995), tarafından ifade edilmesinin yanı sıra birçok araştırmacı da örgütsel vatandaşlık davranışı ile psikolojik sahiplik ilişkisini çalışmalarında ortaya koymuşlardır (Pierce vd. 2001; Özler vd. 2008; O'Driscoll vd.

2006; Avey vd. 2009; Jussila vd. 2015; Liu vd. 2012;). Özler vd. (2008), psikolojik sahiplik, iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve katılımcı örgütsel iklim arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişkinin olduğunu bulmuşlardır. Ayrıca Ötken (2015), algılanan örgütsel desteğin psikolojik sahiplik ve örgütsel adaletin aracılık rolü üzerindeki etkisini araştırdıkları çalışmalarında sözkonusu değişkenler arasında güçlü bir ilişkinin bulunduğunu tespit etmişlerdir.

Açıklanan çalışmalara dayanarak örgütler için psikolojik sahipliğin geliştirici yönü olumlu sonuçlar ortaya çıkarmasına karşın, önleyici psikolojik sahiplik olarak adlandırılan psikolojik sahipliğin karanlık tarafı ise; örgütler açısından çok da istenmeyen çıktıları meydana getirmektedir. Fakat bahsedildiği gibi önleyici sahipliğin alan yazında işgörenlerin değişime karşı direnç göstermeleri, takım çalışmasından ziyade bireysel çalışmanın ön planda olması, sapkın davranışlar olarak bilinen sabotaj gibi olumsuz durumlar Pierce vd. (2001: 303-304) ile Brown ve arkadaşlarının (2005: 586-588) araştırmalarında ortaya koydukları çatışma, bireysel amaçlara fazla odaklanma gibi pek çok olumsuz sonuçları ortaya çıkarabileceği tahmin edilmektedir.

1.1.7. Psikolojik Sahiplik İle İlgili Yapılan Çalışmalar

Pierce, Kostova ve Dirks (2001), ‘’Organizasyonlarda Psikolojik Sahiplik Teorisine Doğru’’ isimli çalışmalarında, işgörenlerin belirli koşullar altında çeşitli hedef ve nesnelere yönelik sahiplik duyguları hissetiklerini vurgulamışlardır. Aynı zamanda çalışanların organizasyonlarına (örgüte yönelik sahiplik) ve çeşitli organizasyon faktörlerine (işe yönelik sahiplik) yönelik sahiplik duyguları geliştirebileceğini öne sürmüşlerdir. Bununla beraber psikolojik sahipliğin kavramsal olarak örgütsel bağlılık, kimlik, içselleştirme gibi bir takım örgütsel davranış kavramlarından farklı olduğuna vurgu yapılmış olup sonraki araştırmacılara öneriler sunulmuştur.

Van Dyne ve Pierce, (2004), ‘’Sahiplik Duygusu ve Psikolojik Sahiplik: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Çalışan Tutumlarını Tahminleyen (Öngören) Üç Alan Çalışması’’ isimli çalışmada psikolojik sahipliğin işgören turum ve davranışları arasındaki ilişkisi ortaya konulmak istenmiştir. Çalışma, sahiplik duygusu ve psikolojik sahiplik literatürüne dayanan hipotezlerin geliştirilmesine dayanmaktadır. Çalışmanın örneklemini 800’den fazla işgören oluşturmaktadır. İlgili çalışmada örgüt

temelli psikolojik sahipliğin örgütsel bağlılık, iş tatmini, örgüt temelli benlik saygısı gibi işgören tutumları ile ve işgören performansı, örgütsel vatandaşlık gibi işgören davranışları ile pozitif ilişkileri olduğu sonuçları elde edilmiştir.

O'driscoll, Pierce ve Coghlan (2006), ''Psikolojik Sahiplik: Çalışma Ortamı Yapısı, Örgütsel Bağlılık ve Vatandaşlık Davranışı'' isimli çalışma 239 Yeni Zelandalı işçi ve yöneticilerinden oluşan bir örneklemden meydana gelmektedir. Çalışmanın amacı; işgörenlerin iş ortamı yapısı seviyeleri ile çalışan davranışları arasındaki ilişkide psikolojik sahipliğin aracı rolününün olup olmadığının ortaya çıkarılmasıdır. Yapılan çalışmada daha az yapılandırılmış çalışma ortamlarının daha yüksek düzeyde yapılandırılmış çalışma ortamlarına göre psikolojik sahiplik duygularının gelişmesine daha elverişli olduğu sonucuna varılmıştır. Çünkü çalışma ortamlarının daha düşük düzeyde yapılandırılması, hedef veya nesne üzerinde kişinin daha fazla kontrol uygulayabilmesini ortaya çıkarmıştır. Bu nedenle kişinin işi için daha fazla bilgiye sahip olacağı ve daha fazla çaba sarf etmeleri bulgulanmıştır. Çalışmada ayrıca iş ortamı yapısı, vatandaşlık davranışları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki, psikolojik sahiplik tarafından düzenlendiği sonucuna ulaşılmıştır.

Asatryan ve Oh (2008), ''Psikolojik Sahiplik Teorisi: Restaurant Sektöründe Keşif Amaçlı Bir Uygulama'' psikolojik sahipliğin kavramsallaştırıldığı bu keşif niteliğindeki çalışmada müşterilerin bir işletmeye karşı nasıl psikolojik sahiplik oluşturduklarını araştırmaya çalışmaktadır. Ayrıca bu çalışma psikolojik sahipliğin, konaklama ve turizm endüstrisinde sadakati ve ilişkisel pazarlama araştırmalarını geliştirmede önemli bir rol oynayabileceğini tartışmaktadır. Araştırmada katılım, özdeşleşme ve örgütsel bağlılığın psikolojik sahiplik ile pozitif anlamlı ilişkilerinin olduğu bulunmuştur. Psikolojik sahipliğin bahsedilen değişkenler üzerinde aracılık rolünün olduğu; algılanan kontrol düzeyi ile ilişkili olmadığı ortaya çıkarılmıştır.

Chi ve Han (2008), ''Örgütlerde Psikolojik Sahiplik ve Yasal Sahiplik Arasındaki İlişkinin Keşfi: Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü'', isimli çalışmada örgütlerde resmi sahiplik ve psikolojik sahiplik üzerine önceki araştırmaları genişleterek, çalışanların üç resmi sahiplik programına katılımı (kar paylaşımı, karar alma sürecine katılımı, iş bilgilerine erişimi) ile örgütün psikolojik sahiplenmesi arasındaki ilişkileri incelemek amaçlanmıştır. Çalışmada aynı zamanda dağıtımsal ve

prosedürel adaletin arabulucu rollerini keşfetmek amaçlanmıştır. Çalışmanın verileri Tayvan'da faaliyet gösteren 20 ileri teknoloji firmasında çalışan 387 Ar-Ge mühendisinden elde edilmiştir. Yapısal eşitlik modelinin kullanıldığı çalışmada çalışanların işletme ile ilgili bilgilere ulaşma, karar alma mekanizmasında bulunma ve kâr dağıtımına katılma ile psikolojik sahiplik arasında pozitif ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır.

Pierce ve Jussila (2010), ''Örgüt ve İş Bağlamında Kolektif (Toplu) Psikolojik Sahiplik: Yapı İçeriği ve Detaylandırılması'' isimli çalışmada öncelikle kollektif psikolojik sahiplik yapısının kavramsal bir açıklaması yapılmıştır. Daha sonra yapının içeriği, oluşumu, yapının altında yatan motifler ile neye sahip olunabileceği ve neye sahip olunamayacağı şeyler üzerine dikkat çekilmiştir. Aynı zamanda çalışmada psikolojik sahiplik kaynaklı motivasyonel, tutumsal, davranışsal ve stresle ilgili sonuçları tartışılmıştır.

Chung ve Moon (2011), ''Psikolojik Sahiplik ve Yapıcı Sapma Davranışı Üzerinde Kolektivist (Bireyciliğin Tersi) Yönelimin Aracı Etkisi'' isimli çalışma 465 Koreli işgören üzerinde bireyselci (kollektivist) olmayan yönelimin yapıcı sapma davranışı ile psikolojik sahiplik üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmak amacıyla yapılmıştır. Çalışmanın sonucunda psikolojik sahipliğin kişilerarası yapıcı sapma davranışı ile yenilikçi, yapıcı sapma davranışı ilişkisinin önemli ölçüde olduğu tespit edilmiştir. Aynı zamanda kolektivist yönelimin, psikolojik sahiplik ile sapma davranışı arasındaki ilişkide aracılık etkisi yaptığı elde edilen sonuçlar arasında yer almaktadır.

Bernhard ve O'Driscoll (2011), ''Küçük Aile İşletmelerinde Psikolojik Sahiplik: Liderlik Tarzları ve Aile Üyesi Olmayan İşgörenlerin İş Tutum ve Davranışları'' isimli çalışmanın örneklemini 52 küçük aile işletmesinde çalışan aile üyesi olmayan 229 işgören oluşturmaktadır. Çalışmada sahip-yöneticilerin liderlik tarzları ile çalışanların işleri üzerindeki psikolojik sahiplik ilişkisi incelenmek istenmiştir. Aynı zamanda psikolojik sahipliğin liderlik tarzları ile çalışanların iş tutum ve davranışları ilişkisinde aracılık rolüne sahip olup olmadığı ortaya konmak istenmiştir. Hiyerarşik doğrusal modellemenin kullanıldığı çalışmada, aile şirketi için psikolojik sahipliğin dönüşümsel ve etkileşimci liderlik tarzlarını onayladığı yani pozitif bir ilişkiye sahip olduğunu ortaya koyarken; pasif liderlik tarzının, çalışanların

aile şirketini sahiplik duyguları üzerinde negatif bir ilişkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca psikolojik sahipliğin liderlik tarzları, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma düşüncesi arasındaki ilişkiye aracılık ettiği sonucu elde edilmiştir. Buna ek olarak aile işletmesinde dönüşümcü liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında psikolojik sahiplik duygusunun aracılık rolüne sahip olduğu tespit edilmiştir.

Erkmen ve Emel, (2012) "Örgütsel Bağlılık ve Dâhili Kontrol Odağı Arasındaki İlişkide Psikolojik Sahipliğin Aracı (Moderatör) Rolü" isimli çalışmayı yapmışlardır. Çalışmanın evrenini teknoloji sektöründe çalışan 166 işgören oluşturmuştur. Çalışmada örgütsel bağlılık ile içsel kontrol odağı arasındaki ilişkide psikolojik sahipliğin rolü ortaya çıkarılmak istenmiştir. Çalışmada örgütsel bağlılık ile içsel kontrol odağı arasındaki ilişkide psikolojik sahipliğin aracı etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aynı zamanda içsel kontrol odağı ve örgütsel bağlılığın psikolojik sahiplik ile pozitif anlamlı ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İçsel kontrol odağının yalnızca özyeterlik ve öz-kimliği (psikolojik sahipliğin alt boyutlarından) etkilediği sonucuna ulaşılmış olup psikolojik sahipliğin örgütsel bağlılığı etkilediği elde edilen sonuçlar arasında yer almaktadır.

Olckers ve Plessis (2012), ''Psikolojik sahiplik: Yetenek Koruma ve Örgütsel Etkililik İçin Yönetimsel Bir Yapı'' isimli çalışmanın ana amacı, Güney Afrika çalışma ortamında yetenekleri elde tutma ve örgütsel etkinliği iyileştirmek için değerli bir yönetimsel yapı olabilecek, 'psikolojik sahiplik' olarak bilinen yeni bir sahiplik türünü tanıtmak ve tanımlamaktır. Çalışmanın metodolojisi, psikolojik sahipliğe yönelik yapıyı derlemek için kapsamlı bir literatür taramasını içermektedir. Psikolojik sahipliğin çok boyutlu bir yapıya sahip olduğu belirtilmiştir (Başarı odaklı psikolojik sahiplik: özkimlik, özyeterlik, aidiyet duygusu, hesap verebilirlik, özerklik ve sorumluluktur. Bölgecilik ise önleyici psikolojik sahipliğin boyutu olarak ifade edilmiştir). Ayrıca çalışma ortamında psikolojik sahipliğin yetenek elde tutma ve örgütsel etkinliği artırmak için değerli bir yönetimsel yapı olduğu elde edilen sonuçlar arasındadır.

Onogwu, Nıchodemus C. (2012), ''Banka Çalışanları Arasında Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Tahminleyicisi Olarak Örgütsel Güven ve Psikolojik Sahiplik'' isimli tez çalışmasının örneklemini Nijerya'da faaliyet gösteren beş

mevduat bankasında çalışan 203 banka çalışanı oluşturmaktadır. Çoklu regresyon yönteminin kullanıldığı çalışmada örgütsel güven ve psikolojik sahipliğin banka çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarını önemli ölçüde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Avey, Wernsing ve Palanski (2012), ‘’Etik Liderlik Sürecinin Keşfi: Psikolojik Sahiplik ve Çalışan Sesliliğinin Aracılık Rolü’’, isimli çalışmada Çalışmanın örneklemini farklı örgütlerde çalışan 845 çalışan oluşturmakta olup, çalışmada etik liderlik ile olumlu çalışan tutumları arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmanın sonucunda etik liderliğin çalışanların iş tatmini ve psikolojik iyi olma durumları ile ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca psikolojik sahiplik hissinin etik liderlik ile iş tatmini arasında aracılık rolünün olduğu tespit edilmiştir.

Liu, Wang, Hui ve Lee (2012), ‘’Psikolojik Sahiplik: Kontrollü Olmak Nasıl Önemlidir?’’ isimli çalışmanın örneklemini Çin’in iki büyük kentinde iki büyük telekomünikasyon şirketinde çalışan 313 işgören oluşturmaktadır. Çalışmada psikolojik sahiplik gelişimini sağlayacak iki yöntemin varlığından bahsedilmektedir. Bunlar; hedefi kontrol etmek ve kontrollü desteğin varlığı olarak belirlenmiştir. Aynı zamanda çalışanların psikolojik sahiplik duygularının gelişmesine yardım eden çalışanların karar alma sürecine katılımlarının sağlanmasının önemli olduğu vurgulanmıştır. Buna ek olarak psikolojik sahiplik yoluyla kontrol uygulamalarının olumlu bazı çıktılara etkilerinin olduğu sonucuna varılmıştır.

Atalay ve Özler (2013), “Bir Aile İşletmesinde Aynı Aileden Olmayan Çalışanlarda Psikolojik Sahiplik ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiyi Ortaya Koyan Bir Çalışma’’ isimli araştırmayı yapmışlardır. Çalışmanın örneklemini Türkiye’de faaliyet gösteren büyük ölçekli bir seramik fabrikasında çalışan 70 beyaz yakalı işgören oluşturmuştur. Çalışmanın sonucunda aile üyesi olmayan çalışanların örgütsel adalet algıları ile psikolojik sahiplik algıları arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Demirkaya ve Şimşek Kandemir, (2014) “21. Yüzyılın Anahtar Rekabet Faktörü Olan Psikolojik Sahiplik Üzerine Bir İşletme İncelemesi” isimli çalışma Kocaeli-Gebze’de bir otomotiv yan sanayi işletmesinde yapılmıştır. Çalışmanın örneklemini 311 işgören oluşturmuştur. Çalışmanın sonucuna göre: çalışanların yaşı,

işyerinde çalışma süreleri ve eğitim seviyelerinin psikolojik sahiplik ile ilişkisi ortaya çıkarılmıştır. İşgörenlerin cinsiyetleri ile psikolojik sahiplik arasında herhangi bir ilişki tespit edilememiştir. Eğitim düzeyi aynı olan kişilerde çalışma süresinin artması ve yaşın ilerlemesi çalışanlarda psikolojik sahiplik duygusunu hissetme olasılığını da arttığı gözlemlenmiştir. Aynı zamanda çalışmada işgörenlerin psikolojik sahiplik düzeylerinin ortalamanın üzerinde olduğu tespit edilmiştir.

Alok (2014), ‘’Otantik Liderlik ve Psikolojik Sahiplik: Karşılıklı İlişkilerinin Araştırılması’’ isimli çalışma farklı örgütlerde çalışan 182 Hintli uzman üzerinde Hindistan'da yürütülmüştür. Çalışmanın amacı; psikolojik sahiplik ile otantik liderliğin nasıl bir ilişkiye sahip olduğunu ortaya çıkarmaktır. Çalışmanın sonucunda geliştirici psikolojik sahipliğin otantik liderlik tarafından pozitif yönlü etkilendiği tespit edilmiştir. Fakat otantik liderliğin önleyici psikolojik sahiplik veya bölgecilik açısından herhangi bir ilişkisi bulunamamıştır. Çalışmanın bir diğer sonucu ise liderlerin işgörenler tarafından otantik lider olarak algılandıklarında, işgörenlerin çalışılan örgütü kendi örgütleri gibi hissettikleri elde edilen sonuçlar arasında yer almaktadır.

Pan, Qin ve Gao (2014), ‘’Psikolojik Sahiplik, Örgüt Temelli Benlik Saygısı ve Pozitif Örgütsel Davranışlar’’ isimli araştırmanın amacı olumlu örgütsel davranışlar üzerinde örgütsel psikolojik sahiplik ile örgüt temelli benlik saygısının etkisini ortaya çıkarmaktır. Çalışmanın örneklemini 45 Çin üretim işletmesinde çalışan toplam 2566 işgören oluşturmaktadır. Çalışma veri yöntemi olarak korelasyon ve çoklu regresyon tercih edilmiştir. Çalışmanın sonucunda olumlu örgütsel davranışların, psikolojik sahiplik ve örgüt temelli benlik saygısı ile pozitif bir ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Aynı zamanda örgüt temelli benlik saygının pozitif örgütsel davranışlar ile psikolojik sahipliğe kısmen aracılık ettiği sonucuna ulaşılmıştır.

Olckers ve Zyl (2015), ‘’Güney Afrika’daki Bir Maden Evinde Psikolojik Sahiplik ve İş Eşitliği Algıları Arasındaki İlişki: Etnik Kökenin Rolü’’ isimli çalışmanın örneklemini Güney Afrika madencilik şirketinde çalışan 202 çalışan oluşturmaktadır. Çalışmanın amacı çalışanların iş eşitliği algıları ve psikolojik sahiplik arasındaki ilişkinin araştırılıp, etnik kökenin ilgili ilişkide herhangi bir aracılık rolüne sahip olup olmadığının tespit edilmesidir. Korelasyon ve yapısal eşitlik

modellemesinin kullanıldığı çalışmada işgörenlerin iş eşitliği algılarının psikolojik sahipliğin beş boyutunu tahmin edebileceğini doğrulamıştır. Fakat psikolojik sahiplik oluşumu ve iş eşitliği algıları arasında etnik kökenin herhangi bir aracılık (moderatör) rolünün olmadığı tespit edilmiştir.

Yeşil, Bancar ve Budak, (2015) "Psikolojik Sahiplik Kavramına İlişkin Bir Literatür İncelemesi" isimli çalışmalarında psikolojik sahiplik ile ilgili olarak literatürü detaylı bir şekilde taramışlardır. Ayrıca psikolojik sahiplik ile ilgili teorik ve amprik çalışmalar incelenerek, kavramın öncülleri ve çıktıları gruplandırılmıştır. Aynı zamanda gelecekte yapılacak çalışmalara çeşitli öneriler sunulmuştur.

Yıldız ve Yıldız (2015), tarihinde "Psikolojik Sahiplik Üzerinde Hizmetkâr Liderliğin Etkisi: Algılanan Örgütsel Desteğin Düzenleyici (Moderatör) Rolü" isimli konuyu çalışmışlardır. Çalışmada psikolojik sahiplik üzerinde hizmetkâr liderliğin etkisi araştırılmıştır. Çalışmanın sonucunda psikolojik sahiplik hizmetkâr liderlik ilişkisinde algılanan örgütsel desteğin düzenleyici rol oynadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Yıldız ve Yıldız (2015), ''Hizmetkâr Liderliğin Psikolojik Sahiplik Üzerine Etkisi: Algılanan Örgütsel Desteğin Aracılık Rolü'' isimli çalışmada hizmetkâr liderliğin psikolojik sahiplik üzerindeki etkisi ortaya çıkarılmak amaçlanmıştır. Çalışmanın sonucunda hizmetkâr liderlik ile psikolojik sahiplik ilişkisinde hizmetkâr liderliğin bağımsız değişken, psikolojik sahipliğin bağımlı değişken ve algılanan örgütsel desteğin ise aracılık rol oynadığı tespit edilmiştir.

Peng ve Pierce (2015), ''İş ve Organizasyon Temelli Psikolojik Sahiplik: İlişki ve Çıktılar'', isimli çalışmalarında iş ve örgüt temelli psikolojik sahiplik arasındaki ilişki ortaya çıkartılmak istenmiştir. Araştırmacılar aynı zamanda Çin kültürü bağlamında psikolojik sahipliğin ortaya çıkışı ile çıktılarını açıklama amacını gütmüşlerdir. Anket yönteminin kullanıldığı çalışmanın örneklemini 158 katılımcı oluşturmaktadır. Çalışmanın sonucunda iş temelli psikolojik sahipliğin örgüt temelli psikolojik sahiplik ile deneyimlenen iş kontrolü arasında aracılık etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Buna ek olarak, iş temelli psikolojik sahiplik ile iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı ile işten ayrılma düşüncesi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir.

McConville, Arnold ve Smith (2016), ‘’İşgören Hisse Sahipliği, Psikolojik Sahiplik ile İşgören Tutum ve Davranışları: Fenomenolojik Bir Analiz’’, isimli çalışmada araştırmacılar çalışanların psikolojik sahiplik hisleri, çalışma tutum ve davranışları ile çalışan hisse sahipliği programına katılımın nasıl algılandığını ortaya koymak amacıyla verileri kullanmışlardır. Çalışmanın örneklemini İngiltere’de dokuz farklı şirkette çalışan toplam 37 işgören oluşturmuştur. Yarı yapılandırılmış görüşme formunun kullanıldığı çalışmada işgörenlerin çalışan hisse sahipliği planlarının psikolojik sahiplik veya bu duyguları doğurması beklenen organizasyonel özellikler üzerinde çok az etkisi olduğunu algılamalarına karşılık, psikolojik sahipliğin, çalışanların paylaşım planlarının tutumsal veya davranışsal bir etkiye sahip olup olmadığına ilişkin açıklamalarında çok az rol oynadığı veya hiç rol oynamadığı tespit edilmiştir.

Dirik ve Eryılmaz (2016), “İşkoliklik İle Psikolojik Sahiplik Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma” isimli çalışmalarında işgörenlerin işkoliklik davranışları ile psikolojik sahiplik tutumları arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. İlgili çalışmanın örneklemini Manisa’da çalışan 104 yüksekokul öğretim elemanı oluşturmaktadır. Çalışmanın sonucunda, bölgecilik ve iş mükemmeliyetçiliği arasında ve hesap verebilirlik ile işe bağımlılık arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Aynı zamanda memnuniyetsizlik ile bölgecilik arasında anlamlı ilişkilerin varlığı sözkonusudur. Ayrıca bölgecilik temelli psikolojik sahipliğin iş mükemmeliyetçiliği ve memnuniyetsizliğin önemli tahminleyicisi olduğu sonucuna varılmıştır.

Argon ve Ekinci (2016), “Öğretmenlerin Örgütsel Sapma, Psikolojik Sahiplik ve Sosyal İnovasyonla İlgili Görüşleri” isimli çalışmada Bolu merkezde görev yapan 360 ortaokul öğretmenin psikolojik sahiplik, örgütsel sapma ve sosyal yenilikçiliğe yönelik görüşleri ve bunlar arasında anlamlı ilişkinin olup olmadığı ortaya konulmak amaçlanmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre, öğretmenlerin çalışma arkadaşlarına ve kendilerine yönelik düşük düzeyde de olsa örgütsel sapma davranışına sahip oldukları saptanmıştır. Aynı zamanda sosyal yenilikçilik ile psikolojik sahiplik arasında pozitif yönlü, orta düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Mustafa, Martin ve Hughes (2016), ‘’Psikolojik Sahiplik, İş Tatmini ve Orta Düzey Yönetici Girişimci Davranışı’’ isimli çalışma Singapur'daki büyük bir telekomünikasyon firmasında çalışan 136 orta düzey yöneticiye yönelik

yapılmıştır. Amprik çalışmanın sonucunda psikolojik sahipliğin, orta düzey yöneticilerdeki girişimci davranış ve iş tatmini ile olumlu bir ilişkiye sahip olduğu ortaya çıkarılmıştır. Ayrıca, iş tatmininin psikolojik sahiplik ile girişimci davranış arasındaki ilişkiye aracılık ettiği sonucu ortaya çıkarılmıştır.

Qian (2016), ‘’Psikolojik Sahiplik Üzerine Yeni Araştırma Süreçlerini İnceleme’’ isimli Çin'de yapılan çalışmada psikolojik sahiplik üzerine en son çalışmalar üç yönden yorumlanmaktadır. İlk olarak Psikolojik sahipliğin teorik arka planından bahsedilmekle beraber psikolojik sahipliğin ölçümü ve çağrışımı yorumlanmıştır. Daha sonra psikolojik sahipliğin oluşum mekanizması ve etki mekanizması çalışmanın konusunu oluşturmaktadır. Çalışmanın sonucunda sahiplik algısının meşruluğu yasal sahiplik ile psikolojik sahiplik arasındaki ilişkide aracılık rolü oynadığından bahsedilmektedir. Fakat psikolojik sahipliğin etki sınırı koşulları, özellikle de resmi sahiplik ile psikolojik sahiplik arasındaki ilişkide aracılık rolünü etkileyen faktörler daha fazla araştırmaya ihtiyaç duyulduğuna vurgu yapılmıştır.

Brown ve Zhu (2016), ‘’Benim Çalışma Alanım, Senin Değil: Örgütlerde Bölgecilik ve Psikolojik Sahipliğin Etkisi’’ isimli çalışmada, psikolojik sahiplik ile ve bölgeciliğin potansiyel etkisi örgütlerde belirlenmeye çalışılmıştır. Örneklemini birkaç örgütün oluşturduğu bir alan çalışmasında sahiplik ve bölgesel davranış duygularının doğrudan nesneye yönelik pozitif duygularla ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır. Aynı zamanda bu duyguların hedef nesnenin ötesine geçerek örgüte bağlılık duygularına kadar uzanabileceği elde edilmiştir. Fakat işgörenin performansıyla bölgeci davranışının, negatif bir ilişkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca bölgeciliğin başkaları tarafından olumsuz olarak görülmesi veya bölgeciliğin anlaşılmaması iş ortamını olumsuz anlamda etkilediği sonucuna varılmıştır.

Memmedova M., Ekber Ş., (2017), ‘’Azerbaycan`da Bankacılık Sektörü Çalışanlarının Sahiplik Duygusu Analizine Yönelik Bir Çalışma’’ Azerbaycan bankacılık sektöründe istihdam edilen işgörenlerin psikolojik sahiplik duygularını ortaya çıkarmak amacını güden bu araştırmanın örneklemini bankacılık sektöründe çalışan 100 kişi oluşturmaktadır. Psikolojik sahipliğin teorik boyutlarıyla incelendiği bu araştırmada banka çalışanlarında psikolojik sahiplik duygusunun varlığı ortaya

çıkarılmıştır. Fakat çalışanın yaşı, cinsiyeti, eğitimi, kıdem yılı ve medeni durumları açısından sahiplik duygusunun farklılaşmadığı ortaya konulmuştur.

Kalmaz ve Tozkoparan (2020), ‘’Psikolojik Sahipliğin Çalışanların Ekstra Rol Davranışı Üzerine Etkisi: Özel Sektörde Bir Araştırma’’ isimli çalışmada psikolojik sahipliğin çalışanların ekstra rol davranışı üzerine etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışmanın örneklemini İzmir ilinde bir holding operasyon merkezinde çalışan 170 beyaz yakalı işgören oluşturmuştur. Elde edilen bulgulara göre, ekstra rol davranışının alt boyutlarından olan yardım etme davranışı ile psikolojik sahiplik arasında anlamlı ve orta düzeyde pozitif bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Aynı zamanda ekstra rol davranışının alt boyutlarından ses davranışı ile psikolojik sahiplik arasında anlamlı ve düşük düzeyde pozitif bir ilişkinin varlığı elde edilmiştir. Çalışanların ekstra rol davranışı üzerinde psikolojik sahipliğin etkili olduğu elde edilen çalışmanın bir diğer sonucudur. Fakat demografik değişkenler bakımından ekstra rol davranışı boyutları ile psikolojik sahiplik boyutları arasında anlamlı bir farklılığın ortaya çıkmadığı bulgulanmıştır. Çalışmada değişkenler arasındaki ilişkilerin ele alınması hem yönetim ve örgütsel davranış yazınına hem de sektöre de katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Akarca M., (2020), ‘’Psikolojik Sahipliğin Kavramsal Farklılığı ve Örgütsel Davranış Alanı İçerisinde İncelenen Diğer Yapılardan Farklılaştığı Noktalar Üzerine Bir Araştırma’’ konulu çalışmasında psikolojik sahipliğin kavramsallaştırılmasına yönelik eksikliğin giderilmesi, bu kavramın örgütsel davranış alanı içerisinde bulunan diğer kavramlardan farklılaştığının gösterilmesi ve ilgili kavramın daha iyi anlaşılmasının sağlanarak bu konu üzerinde çalışmak isteyen araştırmacılara bir başlangıç noktası oluşturulmak istenmiştir. Çalışmanın sonucunda psikolojik sahipliğin örgütsel davranış alanı içerisinde bulunan diğer yapılar ile ilişkili olmasına rağmen, ilgili alan içerisinde bulunan diğer yapıların (örgütsel bağlılık, iş tatmini, örgütsel özdeşleşme vb.) her birinden kavramsal olarak farklı olduğu sonucuna varılmıştır.

2. BÖLÜM

LİDERLİK KAVRAMI, LİDERLİK YAKLAŞIMLARI VE PATERNALİST LİDERLİK

2.1. Lider ve Liderlik Kavramı

Sosyal bir varlık olan insanın istek ve ihtiyaçlarını toplumdaki diğer insanlar ile iletişim ve etkileşim kurarak karşılaması mümkündür. Aynı zamanda insanlığın ilk dönemlerinden itibaren kişilerin bir arada yaşayarak bir birini etkiledikleri bilinmektedir.

İnsanlar mensup oldukları grupları yönlendirecek ve onları hedeflerine ulaştıracak liderlere ihtiyaç duymaktadır (Korkmaz 2018: 10). Bu nedenle liderliğin oldukça eski bir kavram olduğu hatta insanlık tarihi kadar eskilere dayanan bir kavram olduğunu ifade etmektedir (Erdoğan 2007: 330). Nitekim Gümüş vd. (2015: 55) liderliği, insanlık için eski zamanlardan beri büyük bir değer taşıyan ilgi ve heyecan uyandıran kavram olarak görmektedir. Adam ve Kalay (2019: 123), insanların yer aldığı ortamlarda liderlik kavramından bahsetmenin mümkün olduğunu belirtmektedir.

İşletmelerde insanın en önemli unsur olması ve insanın istek ve ihtiyaçlarını gidererek amaçlarına ulaşmaları için örgütlenmeye ihtiyaç hissetmesi liderliği bir zorunluluk haline getirmektedir (Erdal 2007:1). Nitekim Day (2000: 581), iş dünyasının yoğun rekabet ortamında rekabet avantajı elde etmenin temelinde liderliğin varlığı belirtilmektedir. İzleyicilerin lidere inanarak liderin yönlendirmelerini kabul etmeleri liderliğin doğasında mevcut olan bir durum olduğu ifade edilmektedir (Çatı 2016: 196).

Dinamik ve sürekli değişen bir yapıda olan liderlik kavramı ile ilgili evrensel bir tanımın yapılması oldukça güçtür. Bundan dolayı Zel (2006), üç yüzden fazla liderlik tanımının yapıldığını belirtmektedir. Deitzer vd. (1979: 196) liderliği; bir kişinin başkalarının faaliyetlerini belirli bireysel ya da grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere etkilemesi ve yönlendirmesi süreci şeklinde tanımlamaktadır.

Aynı şekilde Northouse (2015), ortak bir hedefe ulaşılabilmesi için bir kişinin herhangi bir grubu etkilemesi süreci şeklinde tanımlamaktadır. Eren (2019: 501) ise, liderliği; belirli amaçlar etrafında bir grup insanı toplayarak amaçların gerçekleştirilmesi için lider tarafından grubu harekete geçirme bilgi ve kabiliyetlerin toplamı şeklinde ifade etmektedir.

Lider ise başkalarını etkileyerek belirlenen amaçların gerçekleştirilmesini sağlayan kişidir. Nitekim Koçel (2018: 585), belirlenen herhangi bir amaç doğrultusunda başkalarını emir ve talimatları doğrultusunda davranmaya sevk eden ve o kişilerin kendisini isteyerek izlemelerini sağlayan kişinin lider olduğunu ifade etmektedir. Literatür incelemesi sonucunda lider ve liderliğin temelinde amaçların gerçekleştirilmesi için bir kişinin başkalarının hareket ve faaliyetlerini etkilemesinin yattığı görülmektedir.

2.2. Lider ve Yönetici Arasındaki Fark

Yönetim biliminde liderlik ile yöneticiliğin uzun zamanlar eşanlamlı kavramlar olarak görülüp birbirinin yerine kullanıldıkları bilinmektedir. Buna rağmen Lunenburg (2011: 1), iki kavram arasındaki fark hakkında devam eden bir tartışmanın var olduğunu ifade etmektedir. Bu kavramların aynı anlama gelmediği Sharma (2013: 309), tarafından ifade edilmektedir. Aynı şekilde Uzun (2013: 41), bahsedilen kavramlar her ne kadar birbirinin yerine kullanılsalar dahi bunların aynı anlamlara gelmeyip farklı manaları ifade ettiklerini belirtmektedir. Avramidis (2009:2), liderlik ve yöneticiliğin farklı beceriler gerektiren farklı kavramlar olduğunu vurgulamaktadır.

Sperry (2007: 2) ise etkili bir yönetici olunabilmesi için hangi yetenekler gerekli ise etkili bir lider olunabilmesi için de aynı yeteneklerin gerekli olduğunu ifade etmektedir. Nitekim etkileme yönü olmayan yöneticinin aksine liderin hitap ettiği grubu etkilemesi iki kavram arasındaki temel farklardan birini oluşturmaktadır. Erdal (2007: 9), lider amaçlara ulaştırmada birey veya gruba rehberlik eden aynı zamanda onları etkileyen bir özelliğe sahip olduğunu ifade etmektedir. Genç (2017: 28), yönetici; mal ve hizmet üretmek için hem kârı hem de riski başkalarına ait olmak üzere örgütsel amaçlar doğrultusunda üretim faktörlerini kullanma yetkisi olan kişi şeklinde tanımlamaktadır.

Koçel (2018: 590), yöneticilik ile liderliğin kişi veya kişileri belirlenen hedeflere yöneltilmesi süreci şeklinde ifade etmesinin yanında hem liderin hem de yöneticinin etkileme ve yönlendirme işini gerçekleştirirken bir güç kaynağı kullandığını ifade etmektedir. Aynı zamanda herhangi bir organizasyon için her ikisinin de gerekli olduğunu ifade ederek yönetici ile liderin benzer özelliklerini vurgulamaktadır. Fakat söz konusu yazar ikisi arasındaki farklılıkları da belirtmektedir. Nitekim yöneticilik için resmi bir organizasyonel yapı gerekli iken, liderlik için resmi bir yapının varlığı şart değildir. Bununla beraber liderin görev tanımının olmamasına rağmen yöneticinin görev tanımının var olduğu ifade edilmektedir (Koçel: 2018).

Halis ve arkadaşlarına (2007: 124) göre yönetici, başkaları adına çalışan belirlenen amaçlara ulaşmak için gayret gösteren; işlerin planlanması, uygulanması ve sonuçların denetimini yapan kişi iken, lider ise hitap ettiği grubun amaçlarını belirleyen ve belirlenen amaçlar doğrultusunda izleyicileri etkileyen ve davranışa sevk eden kişidir.

Yönetici ve lider arasındaki farkları ifade ettikten sonra Wajdi (2017:75), hizmetlerin iyi bir şekilde sunulması için hem yönetim hem de liderliğin önemli olduğunu vurgulamakla birlikte her iki kavramın farklı bakış açıları, beceriler ve davranışlar içerdiğini ifade etmektedir. Aynı zamanda iyi yöneticilerin iyi liderler olmaya çalışmaları aynı şeklide iyi liderlerin de etkili olabilmeleri için yönetim becerilerine sahip olmaları gerektiğine dikkat çekmektedir.

Liderliğin temelinde lider olarak görülen kişinin hitap ettiği izleyici grubuna rehberlik ederek söz konusu grubu etkilemesi yatmakta iken, yöneticilikte amaçların gerçekleştirilebilmesi için üretim faktörlerinin etkili ve verimli bir şekilde sevk ve idaresi söz konusudur. Dolayısıyla Çatı' ya (2016: 188) göre yöneticilerin temel işinin yönetmek olduğunu ifade etmektedir.

Yapılan liderlik ve yöneticilik ile ilgili tanımlarda liderin makul derecede risk almasına karşın yöneticinin risk almaya seviyeli yaklaşması iki kavram arasındaki bir diğer farkı oluşturmaktadır.

Genç (2017: 45), lider ve yönetici arasındaki diğer farkları şöyle ifade etmektedir:

-Yönetici kopya olmasına karşın lider orijinaldir.

-Yönetici muhafazakâr iken lider yenilikçidir.

-Yönetici sistem ve yapı üzerinde yoğunlaşmasına karşın lider insanlar üzerinde yoğunlaşmaktadır.

-Yönetici kontrole güvenmekte iken, lider güven verir.

-Yönetici dar görüşlü iken lider geniş bir bakış açısına sahiptir.

-Yönetici her zaman kâr ve zarara yoğunlaşmakta iken, lider daha geleceğe yönelik vizyon sahibidir.

-Yönetici işi doğru yapan kişidir. Lider ise doğru işleri yapandır.

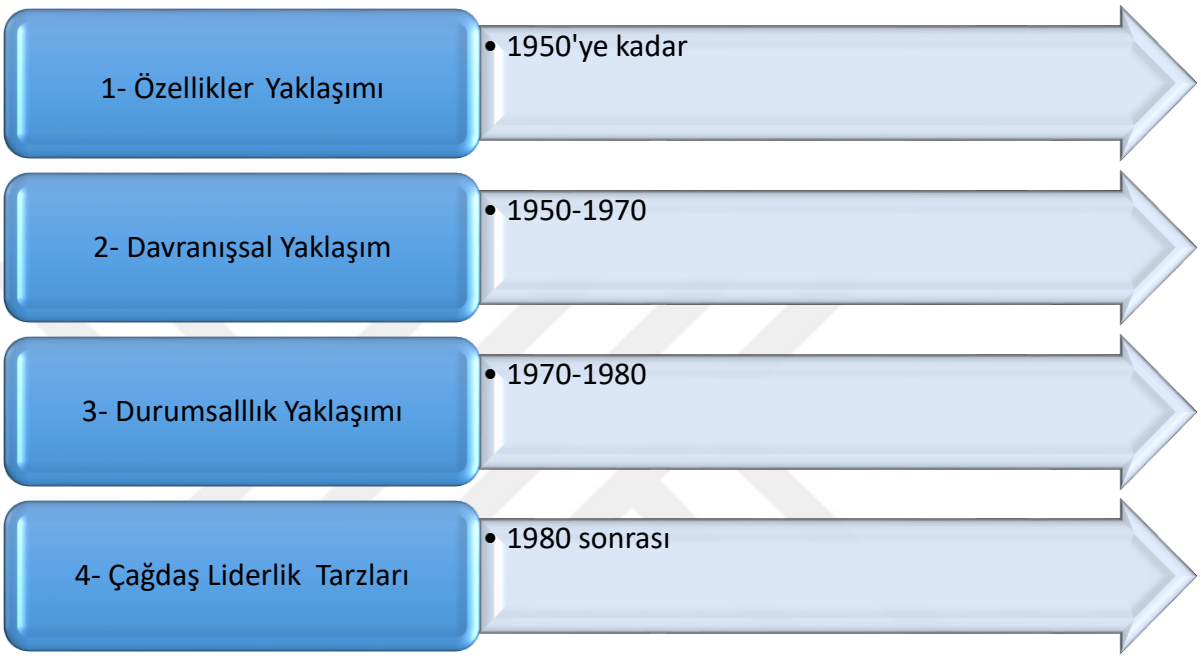
-Yönetici kendi isteklerini hitap ettiği gruba zorla yerine getirmeye çalışırken, lider ise kendi isteklerini hitap ettiği grubun istekleri haline getiren kişidir.

2.3. Liderlik Yaklaşımları

Literatür taraması sonucu farklı liderlik yaklaşımlarının olduğu ve bu liderlik yaklaşımlarının liderliği farklı şekilde aydınlatmaya çalıştığı bilinmektedir. Aynı şekilde Bass (1990: 37), bu yaklaşımlar liderlerin sahip oldukları özellikler, hangi değişkenlerin liderlik sürecinde etkili olduğu, hangi liderlik davranışının hangi şartlarda uygun olduğu sorularına cevap verdikleri vurgulanmaktadır.

Chao ve Chang (2013), bilimsel olarak liderlik ile ilgili araştırmaların 20. yüzyıl başlarında başladığını ve özellikler yaklaşımının ilk geliştirilen yaklaşım olduğunu ifade etmektedir. Tabak ve Sığrı'ya (2013: 384) göre tarihsel süreç içerisinde 1950'ye kadar özellikler yaklaşımı, 1950-1970 yılları arası davranışsal yaklaşım, 1970- 1980 yılları arası durumsallık yaklaşımı, 1980 sonrası ise çağdaş liderlik yaklaşımları ışığında liderlik sürecinin açıklığa kavuşturulması hedeflenmiştir. Fakat bahsedilen yaklaşımlar her ne kadar bir zaman aralığını temsil ediyorsa da bu yaklaşımlar ile ilgili çalışmaların halen günümüzde yapıldığını bilmekteyiz.

Her ne kadar farklı liderlik yaklaşımları olsa da Gümüş ve arkadaşlarına (2015: 559) göre liderlik yaklaşımlarının ortaya çıkışından günümüze kadar örgüt hedeflerinin gerçekleşmesinde liderin işgörenler üzerindeki etkisi liderlik çalışmalarının temel konusunu oluşturmaktadır.



Kaynak: Alnuaimi (2013)

Şekil 2. 1. Liderlik Teorilerini Anlamaya Yönelik Yaklaşımlar

Liderlik yaklaşımları ve tarzlarının sıralı ortaya çıkışının özlü bir temsilini Şekil 2.1 aracılığıyla görebilmekteyiz.

2.3.1. Özellikler Yaklaşımı

Liderliği açıklamak için kullanılan en eski yaklaşımlardan biri olan özellikler yaklaşımı, liderlerin kişisel özelliklerini vurgular (Clawson 2008: 1). Bu yaklaşımın temelinde liderin sahip olduğu özellikler çerçevesinde liderlik sürecinin açıklanması amaçlanmıştır. Aynı şekilde bu yaklaşım, liderlerin kişilik, güdüler, değerler ve beceriler gibi özelliklerini vurgulamaktadır (Yukl, 2008: 13).

Benzer şekilde lider olarak kabul edilen kişinin hitap ettiği izleyici kitlesini etkilemesinin nedeni kişinin sahip olduğu özellikler olduğu ve bu özelliklerin yaş, boy, cinsiyet, yakışıklılık-güzellik, güzel konuşma yeteneği, samimiyet, doğruluk, kendine

güven duyma, iş başarma yeteneği, dürüstlük, inisiyatif sahibi olma, kişiler arasındaki ilişki kurma yeteneği, zeka, bilgi, başkalarına güven verme gibi özellikler olduğu vurgulanmıştır (Koçel, 2018: 593). Aynı zamanda bu yaklaşıma göre kalıtımsal özellikler, güç ve doğal etkileme yeteneği vb. özellikler liderin sahip olması gereken özellikler arasındadır (Bass ve Bass 2008).

Sadece lider kişinin özelliklerinin merkeze alınmasıyla liderlik sürecini açıklamaya çalışan bu yaklaşım eleştirilere maruz kalmıştır. Çünkü grup içerisinde liderin sahip olduğu özelliklerden daha fazla özelliğe sahip olan grup üyelerinin olmasına rağmen bunların lider olarak ortaya çıkmadıklarının tespit edilmesiyle özellikler yaklaşımı ile uyuşmayan bir durum söz konusudur (Koçel, 2018: 595).

Böylelikle liderlik sürecinin daha net bir şekilde anlaşılabilmesi için başka değişkenlerin de göz önünde bulundurulması hedeflenmiştir. Bundan dolayı hem izleyici grubunun özelliklerinin hem de liderin davranış biçiminin önemli olduğunun anlaşılmasıyla bir diğer liderlik yaklaşımı olan davranışsal kuramların ortaya çıkması sağlanmıştır.

2.3.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımı

Davranışsal liderlik yaklaşımı, 1950'lerin başında, birçok araştırmacının özellikler yaklaşımından vazgeçip, liderlerin aslında işte ne yaptıklarına daha fazla dikkat etmeye başlamasından sonra başlayan bir yaklaşımdır (Yukl 2010: 13). Liderlik sürecini açıklamaya çalışan bu yaklaşımda liderin sahip olduğu özelliklerden çok liderin liderlik yaparken nasıl davrandığı ve liderin izleyici grubu ile davranışlarının özellikleri bu yaklaşımın çerçevesini çizmektedir. Aynı şekilde bu yaklaşımın liderlerin davranışlarına odaklandığı Northouse (2016: 92), tarafından belirtilmektedir. Nitekim Alnuaimi (2013: 26), liderliğe ilişkin özellikler yaklaşımına yönelik eleştiriler, araştırmacıların liderdeki özelliklerin ötesine bakmalarına ve liderin davranışlarına daha fazla odaklanmalarına neden olmuştur. Durmaz (2019: 8), bu yaklaşımda liderin lider olarak doğmasının gerekmediği fakat liderin doğru şeyleri yapabilecek şekilde eğitilebileceğini vurgulamaktadır. Aynı zamanda liderliğin davranışsal yaklaşımında liderin hem kişiye yönelik hem de işe yönelik davranışlar sergilediği görülmektedir. Eren (2017: 442), girişimcilik ruhu yüksek olan liderlerin işi etkili bir biçimde planlayıp organize ettiği, grup üyeleri arasında olumlu ilişkiler

kurduğu, haberleşmeyi kolaylaştırdığı ve aynı zamanda iş'te başarılı olma olasılıklarının arttığı vurgulanmakta iken, kişiye yönelik liderlerin ise grup üyeleri ile arkadaşça ilişkiler kurarak onlara samimi ve dostça bir şekilde yaklaştığı bu nedenle onlarda saygı ve güven uyandırdığı vurgulanmaktadır.

Literatürde davranışsal liderlik sürecinin gelişimi etkileyen hem teorik hem de uygulamalı araştırmalar bulunmaktadır. Ohio State Üniversitesi Araştırmaları Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları, Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi, McGregor'un X ve Y Teorisi, Likert'in Dörtlü Yaklaşım (Sistem 4) Modeli bu yaklaşım ile ilgili en çok bilinen araştırmalardır.

2.3.2.1. Ohio State Üniversitesi Araştırmaları

Bu araştırma liderlik sürecinin gelişmesine büyük katkı sağlayan davranışsal liderlik çalışmalardan biridir. Nal (2018: 7), etkin bir liderin nasıl tanımlandığını tespit etmek bu çalışmanın ana amacını oluşturmaktadır. Sonraki araştırmalar gibi bu araştırmanın sonuçları da liderlik sürecinin anlaşılmasını kolaylaştırmıştır.

Koçel (2018: 596), iki önemli değişkenin liderlik davranışlarını tanımlamada büyük rol oynadığını ortaya koymuştur. Bunlar ''kişinin dikkate alınması'' ile ''işe yönelik olma'' faktörleridir. Bu iki faktör etrafında lider davranışlarının yoğunlaştığı belirlenmiştir. İşe yönelik olma tarzında lider işin yapılmasına yönelik yolları belirleyerek grup içindeki ilişkileri ön planda tutarak örgütleri daha iyi tanımlayan iletişim modelleri ve kanalları kurma gayreti göstermektedir. Lider bu tarzda amaç ve sonuçlara odaklıdır. Kişiyi dikkate alan tarzda ise, lider ile izleyici grubu arasında, arkadaşlık, karşılıklı güven, sevgi, saygı, sıcaklık ve uyum ön plandadır. Aynı zamanda bu tarz liderlikte açık iletişim ve katılımın desteklenmesi söz konusudur (Gibson vd., 2009: 321).

Kişinin dikkate alınması faktöründe liderin izleyici grubundaki kişilere önem vermesi ön planda iken işe yönelik faktörde ise işin daha önemsenerek liderin bu yönde davranış sergilediğini söyleyebiliriz.

2.3.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları

Liderlik davranışı üzerine ikinci bir ana çalışma Michigan Üniversitesi'ndeki araştırmacılar tarafından Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları ile yaklaşık olarak aynı zamanda yürütülen araştırmalardır (Yukl 2008: 58). Temelinde, araştırmacılar her

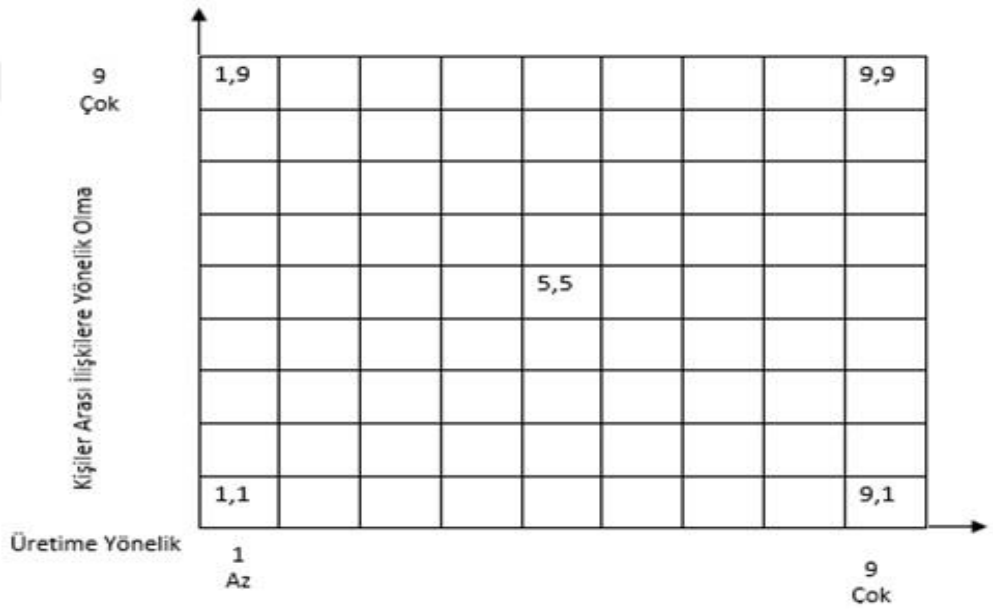
durumda liderliğin etkinliğini açıklayacak evrensel bir liderlik teorisi aramaktaydılar (Nourthouse 2010: 139). Bu araştırmanın amacı hem grup üyelerinin tatminine hem de grubun verimliliğine etki eden faktörleri belirlemektir (Luthans 1992: 272). Koçel (2018: 597), bu araştırmalarda bazı kriterler kullanıldığını ifade etmektedir. Bu kriterler iş tatmini, iş gören devamsızlığı, iş gören maliyeti, motivasyon, personel devir hızı gibi faktörlerdir. Bu çalışmada da Ohio State Üniversitesi çalışmalarına benzer sonuçlar görülmüştür. Liderin kişiye yönelik davranış sergilemesi ve işe yönelik davranış sergilemesi bu araştırmaların sonuçlarındandır.

Genç (2017: 258), liderin kişiye yönelik davranış sergilemesi; insanlarla daha çok ilgilenen, başarının temel şartını izleyicilerin motivasyonunu sayan, yetki devrine önem veren, iş görenlerin kişisel gelişimlerine önem verecek şekilde davranması gösterilir iken, işe yönelik davranış sergileyen liderin ise; iş ile ilgili kural ve prosedürlere daha fazla önem veren, iş geliştirmeyi amaçlayan, ceza ve otorite kavramlarına daha fazla odaklandığı söylenebilir. Halis (2007: 153), işe yönelik liderlerin izleyicilerinin önceden belirlenen ilke ve standartlara göre çalışıp çalışmadıklarını kontrol eden, büyük ölçüde ceza ve mevkie dayanan otoriteyi kullanan bir özellik göstermelerine rağmen kişiye yönelik liderlerin ise devri devrine önem verdikleri, çalışanlar ile yakından ilgilenip onların kişisel gelişimlerine önem verecek şekilde davrandıklarını ifade etmektedir. Koçel (2018: 597), bu araştırmaların genel sonucunda kişiye yönelik davranış sergileyen liderlerin daha etkin olduklarını ifade etmektedir. Aynı şekilde Genç (2017: 258), de etkin bir liderlik anlayışının liderin kişiye yönelik davranış göstermesiyle mümkün olacağını ifade etmektedir.

2.3.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi

1960 yıllarının başında Blake ve Mouton, davranışsal liderlik yaklaşımı araştırmalarından olan Ohio ve Michigan Üniversitesi çalışmalarının sonuçlarından yola çıkarak Yönetim Tarzı Matriksi adında bir matris oluşturmuşlardır. Bu matriksin lider davranışlarını açıklamak ve değiştirmek için geliştirildiği ifade edilmektedir. Bu matriste liderlerin çalışma ortamında ve ilişkilerinde sergiledikleri temel davranışları açıklanmaya çalışılmıştır. Liderlerin sergilemiş oldukları davranış faktörleri, ‘‘işe yönelik’’ ve ‘‘insana yönelik’’ şeklinde olmak üzere iki boyutta toplanmıştır ve her boyuta 1 ile 9 arasında numaralar verilerek derecelendirilmeleri sağlanmıştır (Şimşek vd., 2011: 208). Bu matriks aracılığıyla liderin hem çalışanlara hem de üretime yönelik

tutumları ölçülmek istenmiştir. Sözkonusu matriksin dikey ekseninde kişiler arası ilişkilere yönelik olma boyutu, yatay eksende ise işe veya üretime yönelik olma boyutu bulunmaktadır (Bolden 2003: 8). Kişiye veya işe verilen önemin derecesine göre Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisinden 5 liderlik stilinin geliştiğini ifade edebiliriz. Northouse (2019: 140), yatay eksen liderin üretim ilgili davranışlarını temsil etmekteyken dikey eksen liderin insanlarla ilgili davranışlarını temsil etiğini söylemektedir. Eksenlerin her biri, 1'in minimum dereceyi ve 9'un maksimum dereceyi temsil ettiği 9 puanlık bir matriks olarak çizilmiştir.



Kaynak: Koçel 2018: 598

Şekil 2. 2. Yönetim Tarzı Matriksi

Şekil 2.2'deki matrise bakarak 9,1 tarzındaki liderin üretime veya işe oldukça önem veren bir yapıda olmasına rağmen kişilere veya kişiler arası ilişkilere önem vermeyen bir tarzda olduğu görülmektedir. Fakat 5,5 tarzı liderin hem üretime hem de kişiler arası ilişkilere aynı derecede önem verdiği görülmektedir. 1,1 tarzındaki liderin ise hem kişiler arası ilişkileri hem de üretimi önemsemeyen bir yapıda olduğu ifade edilebilir. Buna rağmen ideal bir liderin 9,9 tarzında olduğunu şekil 1.3 aracılığıyla görmekteyiz.

Koçel (2018: 599), yönetim tarzı matrisinin yöneticiler ve liderlere en önemli faydası; göstermiş oldukları davranışları kavramsallaştırmalarıdır. Böylelikle yönetici

veya lider sergilediği tarzı bu matriks sayesinde kavramakta ve buna istinaden çeşitli eğitim ve geliştirme programları ile sergilediği tarzda değişiklik yapabilme imkânını elde edebilmektedir.

2.3.2.4. McGregor'un X ve Y Teorisi

Liderin davranışlarını açıklamakta kullanılan bir diğer davranışsal liderlik yaklaşımı ‘’McGregor'un X ve Y Yaklaşımıdır. Toptaş (2019: 13), McGregor’a göre insanların nasıl davrandıklarına ilişkin kişilerin sahip oldukları varsayımlar liderlerin davranışlarını etkileyen en önemli faktör olduğu ifade edilmektedir. Aynı şekilde Koçel (2018:599), liderin insan davranışları hakkındaki inanç ve varsayımları liderin davranışını etkileyeceğini belirtmektedir. Bu varsayımlara göre liderin davranışları farklılık gösterecektir.

Kopelman ve arkadaşlarına (2008: 255-256), göre iki tip varsayım liderin davranışlarını etkileyecektir. Bu varsayımlar X ve Y yaklaşımıdır. X yaklaşımının varsayımları; insanın hem sorumluluk almaktan hem de işten kaçtığı ve aynı zamanda kişi yönlendirilmedikçe başarılı olamayacağı şeklinde iken, Y yaklaşımının varsayımları ise kişinin işini sevdiği, sorumluluk almaya istekli olduğu aynı zamanda yönlendirilmeye her zaman ihtiyaç duymadığı şeklindedir. Nitekim kişilerin nasıl davrandıklarına ilişkin liderin sahip olduğu varsayımları Şekil 1.2’deki gibi görebiliriz.

Tablo 2. 1. X ve Y Yaklaşımı

X Yaklaşımı	Y Yaklaşımı
-Ortalama bir kişi çalışmayı sevmez ve mümkün olduğunca işten kaytarmaya çalışır -Ortalama bir insan sorumluluk almak istemez, fazla istekli değildir ve güvenceyi her şeye tercih etmeye çalışır -Bu nedenle insanları zorlayarak çalıştırmalı, yakından kontrol sağlanmalı ve amaçların gerçekleştirilmesi için kişilerin cezalandırılmaları gerekir.	-İş kişi için oyun ve dinlenme kadar doğaldır -Doğuştan kişinin tembel olmadığı belirtilir -Amaçlar doğrultusunda herhangi bir zorlama olmadan kişi kendisini kontrol eder -Her insanın bir potansiyele sahip olduğu belirtilir. Uygun şartlar altında bunların geliştirilmesi sağlanarak kişinin daha fazla sorumluluk sahibi olması mümkün olur. -Bu nedenle uygun bir ortamın yönetici tarafından sağlanarak kişinin kendisini geliştirmesi mümkün olmaktadır. Böylelikle kişinin sahip olduğu enerji amaçlar doğrultusunda kullanılmaktadır.

Kaynak: Küçüközkan, 2015:89

Tablo 2.1'e bakarak Bolden (2003: 8), X Teorisi varsayımlarına sahip bir liderin otokratik bir tarzı tercih edeceği, Y Teorisi varsayımlarına sahip birinin ise daha katılımcı bir liderlik tarzını tercih edeceğini ifade etmektedir.

2.3.2.5. Likert'in Dörtlü Yaklaşım (Sistem 4) Modeli

Rensis Likert tarafından geliştirilen Sistem-1 Sistem-4 modelinde liderin davranışlarının anlaşılması amaçlanmıştır.

Tablo 2. 2. Likert'in Sistem 1 Sistem 4 Modeli

Liderlik Değişkeni	Sistem 1 (Sömürücü Otokratik)	Sistem 2 (Hayırsever Otokratik)	Sistem 3 (Katılımcı)	Sistem 4 (Demokratik)
Astlara Duyulan Güven	Yönetici, astlara güvenmez	Hizmetçi ile efendi arasındaki güvene benzer bir anlayış vardır.	Ast'a kısmen güvenilir	Ast'a tüm konularda tam olarak güvenilir.
Astların Özgürlük Hissi	Astlar yapılacak işler hakkında üstlerine karşı kendilerini hiç özgür hissetmezler	Astlar yapılacak işler hakkında üstlerine karşı kendilerini fazla serbest hissetmezler	Astlar yapılacak işler hakkında üstlerine karşı kendilerini oldukça serbest hissederler.	Astlar yapılacak işler hakkında üstlerine karşı kendilerini tamamı ile serbest hissederler.
Ast Üst İlişkisi	Astların fikirlerine nadiren başvurulur.	Astların fikirlerine bazen başvurulur.	Genelde üst, astın fikirlerini alır ve o fikirleri kullanmaya çalışır.	Astların fikirlerine daima başvurulur.

Kaynak: Luthans (1992: 306)

Yüksek verimliliğe sahip grupların Sistem 3 ile Sistem 4 tarzı bir yönetim altında geliştikleri buna rağmen Sistem 1 ile Sistem 2 tarzı yönetim altında ise düşük verimliliğe sahip grupların geliştikleri Likert'in araştırmalarında ortaya konulmuştur.

Genç (2017: 260) ise Sistem 3 veya Sistem 4'ün verimlilik için benimsenmesi gerektiğini ifade etmektedir. Aynı zamanda verimlilik düzeyi yüksek kişilerin daha çok Sistem 3 ve Sistem 4 altında bir araya geldikleri ifade edilmektedir. Nitekim Tablo 2.2'ye bakarak Sistem 1'de liderin astlarına güvenmediği, ast üst arası iletişimde astların kendilerini serbest hissetmedikleri, iş konularını tartışmalarının mümkün olmadığına ek olarak üst'ün ast'a fikirleri için nadiren başvurduğu görülmektedir. Fakat Koçel (2018: 600), bu modelin Sistem 4 uygulamasını daima her yerde geçerli en etkin yönetim şekli sayması nedeniyle bu model ile ilgili çeşitli eleştirilerin yapıldığını belirtmektedir.

2.3.3. Durumsallık Yaklaşımı

Yaklaşımın adından da anlaşılacağı gibi durumsallık yaklaşımı, koşullarda liderliğe odaklanır. Yaklaşımın öncülü, farklı durumların farklı liderlik tarzları gerektirdiğidir. Bu açıdan etkili bir lider olmak, kişinin tarzını farklı durumların taleplerine uyarlamasını gerektirir (Northouse 2019: 167). Bir diğer ifade ile koşulların veya değişik durumların liderlik sürecini farklı derecede etkileyeceğine odaklanan bir liderlik yaklaşımıdır.

Koçel (2018: 600), değişik koşulların değişik liderlik tarzlarını gerektirdiği bu yaklaşımın temel varsayımıdır. Aynı şekilde Bakan ve Büyükbeşe (2010: 75), her durum ve koşula uygun tek tip liderlik tarzının olmadığını belirtmektedir. Dolayısıyla koşuldan koşula liderlik tarzının değişebileceği vurgulanmaktadır. Bolden'e (2003: 8), göre davranışsal liderlik teorileri, yöneticilerin belirli liderlik davranışları geliştirmelerine yardımcı olabilirken, farklı durumlarda etkili liderliği neyin oluşturduğuna dair çok az rehberlik ettiğini belirtmektedir. Gerçekten de, günümüzde çoğu araştırmacı, her koşulda her yönetici için tek bir liderlik tarzının uygun olmadığı sonucuna varmaktadır. Bunun yerine, kullanılacak liderlik tarzı; koşullar, insanlar, görev, organizasyon ve diğer çevresel değişkenler gibi faktörlere bağlı olarak değişebilecektir. Nitekim Kibbe (2015), hızlı bir karar almak gerekiyorsa, liderliğin otokratik tarzı en iyi liderlik tarzı olabilirken, demokratik liderlik tarzının ise tüm grup üyelerinin tam desteğinin gerekli olduğu durumlarda en iyi liderlik tarzı olacağını ifade etmektedir. Ayrıca durumsal liderlik teorileri aynı zamanda en etkili liderlik tarzının ekip üyelerinin özelliklerine bağlı olduğunu da savunmaktadır. Mevcut durum ve şartların etkili liderliği ortaya çıkardığını savunan durumsal liderliğin yaklaşımları arasında; "Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Yaklaşımı", "House' nin Amaç-Yol Yaklaşımı", "Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı", "Reddin' in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı" ile "Vroom-Yetton'un Normatif Durumsallık Liderlik Yaklaşımı" sayılabilmektedir. Bahse konu durumsal liderlik yaklaşımları aşağıda sırasıyla incelenmiştir.

2.3.3.1. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Yaklaşımı

Durumsallık liderlik yaklaşımlarından olan Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Yaklaşımı modeli en çok bilinen modeldir. Bu model, durumsal değişkenlerin lider

kişiliği ve davranışı ile nasıl etkileşime girdiğini belirleyen ilk modeldir (House 1997: 421). Bu modele göre üç önemli durumsal faktör liderin davranışlarının etkinliğini belirlemektedir. Bunlar; çalışan ile lider ilişkisi, işin durumu, liderin otoritesinin derecesidir (House 1997: 421).

Örgütün yapısı, liderin yetkileri ve liderin izleyicilerle ilişkisinin de; liderin davranışlarını etkilediği (Eren 2019: 509), bu modelde belirtilmektedir. Bahsedilen değişkenlerde meydana gelen herhangi bir değişiklik liderin davranışlarını etkileyebileceği söylenebilir. Bu nedenle Genç (2017: 260), lider ile izleyici grubu arasındaki ilişkilerin iyi ya da zayıf, başarılacak işin planlanmış ya da planlanmamış, mevkiye dayanan lider otoritesinin derecesinin az veya çok olabileceğini belirtmektedir. Bu durumlar arasındaki varyantların lider davranışlarını derinden etkileyeceği ifade edilmekte, eğer ilişkiler zayıf, planlanmamış bir iş ve zayıf bir otorite var ise bu durumda etkisiz bir liderlik gerçeğinden söz edilmektedir. Fakat buna karşın ilişkilerin iyi, işlerin planlı ve güçlü bir otoritenin varlığı durumunda ise etkili bir liderlik gerçeğinden bahsedilebileği Genç (2017: 260) tarafından dile getirilmektedir.

Hill'e (1969: 513) göre bu yaklaşım; görev yönelimli liderlerin liderlik durumunun ya çok olumlu ya da çok olumsuz olduğu durumlarda daha etkili olduğunu ve ilişki yönelimli liderlerin orta düzeyde olumlu durumlarda daha etkili olduğunu öne sürmektedir. Gereken davranış şekillerinin lider tarafından sergilenmesi açısından üç faktörün belirleyici özelliklere sahip olduğu belirtilmekle beraber bu faktörlerden hangisinin düzeyi daha yüksek ise, o koşula uygun farklı lider davranışlarının uygun olacağı belirtilmektedir (Nebeker, 1975: 281). Liderin tutum ve davranışı, liderin karakter yapısı ile ilişkilendirilebildiği Fiedler'in etkin liderlik yaklaşımının varsayımlarından biridir. Dolayısıyla lider çalışan ile ilişkiye önem veren bir yapıda ise, görev odaklı şekle doğru uyarlanmasının ve liderin hareket yönünün tersi yöne doğru çevrilmesinin olanaksız olduğu ifade edilmektedir (Fiedler, 1965: 20).

Luthans (1992), Fiedler'in çalışmasının yoğun bir amprik araştırma çalışmalarına konu olduğunu belirterek modelin geçerliliğinin eleştiri konusu olduğu belirtilmektedir. Benzer şekilde Koçel (2018: 604) de, modelin daha çok akademik bir

nitelik taşıması nedeniyle uygulayıcıların işine fazla yaramadığını yöneticilerden gelen önemli bir eleştiri olarak vurgulamaktadır.

2.3.3.2. Amaç-Yol Yaklaşımı

Robert House ile Martin Evans tarafından geliştirilen bu yaklaşım, motivasyon konusundaki Bekleyiş Yaklaşımı'na dayanmakta olup, "belirli davranışların kişiyi belirli sonuçlara ulaştıracağı konusundaki inancı" ile "kişinin bu sonuçlara verdiği değer" tarzında insan davranışlarını etkileyen iki faktör bu yaklaşımı özetlemektedir (Koçel 1998: 604). Bu yaklaşımda liderin temel amacı; izleyicilerin amaçlarına etkili bir şekilde ulaşmaları için organizasyon hedeflerinin yanı sıra gerekli rehberlik, destek ve yardımı sağlamak olduğunu ifade eder (Silverthorne, 2001).

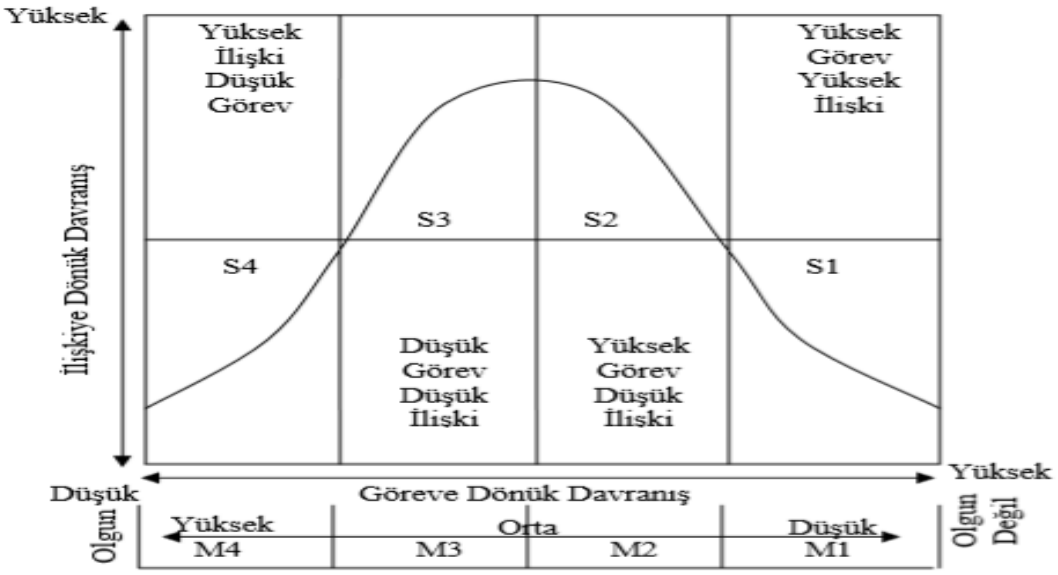
Amaç-Yol liderlik yaklaşımı, bir liderin davranışının astların memnuniyetini ve performansını nasıl etkilediğini açıklamak için geliştirilmiştir (Yukl, 2008: 228). Bu yaklaşıma göre lider aşağıdaki liderlik tarzlarından birini gösterebilir: Northouse (2018: 204), otoriter liderlik, destekleyici liderlik, katılımcı liderlik ve başarıya yönelik liderliktir. Bu liderlik tarzları, izleyicilerin kişisel özellikleri, izleyiciler üzerindeki çevre ve zaman baskısı ve yapılan işin niteliği faktörlerinden etkilenmektedir. Örneğin; çalışanların rol belirsizliklerinde ve izlenecek yolların belirsizliğinde ve emek yoğun durumlarda göreve dönük otoriter lider etkin olabilirken buna karşın yapılacak işin zor ve sıkıntılı olması durumunda ise, destekleyici liderlik türünün daha etkin olabileceğini belirtmektedir. Çünkü bu tarz bir lider güveni, sakin olmayı ve tatmini yükseltir (Yukl, 2002: 165).

Yukl (2008: 233), sınırlamalarına rağmen, Amaç-Yol Yaklaşımı, araştırmacılara potansiyel olarak ilgili durumsal değişkenleri belirlemede rehberlik edecek kavramsal bir çerçeve sağlayarak liderlik çalışmasına önemli bir katkı sağladığını ifade etmektedir.

2.3.3.3. Hersey ve Blanchard' in Durumsallık Yaklaşımı

Bir diğer durumsal liderlik yaklaşımı Hersey ve Blanchard tarafından geliştirilen liderlik yaklaşımıdır. Bu yaklaşımda Hersey ve Blanchard (1979), işle ilgili olarak farklı ast "olgunluk" seviyeleri için uygun liderlik davranış tarzını belirleyen bir model geliştirmiştir (Yukl, 2008: 233). Bu modele göre Halis (2007: 171), astlar eğer daha az yetenekli, nispeten eğitim durumları ile özgüvenleri düşük ise

eğitim, yetenek ve özgüven seviyesi yüksek olan astların kendi liderlerinden görmeyi arzu ettikleri davranış ve hareketin daha farklısını arzu edeceklerdir. Şekil 1.4'te Hersey (1979: 421), lider ''ilişkiye'' ve ''göreve dönük'' olmak üzere davranışlarını S1, S2, S3 ile S4 şeklinde belirledikten sonra astların olgunluk durumlarını da M1, M2, M3 ile M4 şeklinde olgun olmayan durumdan, olgun duruma göre farklı derecede belirleyecektir. Eren'e (2019: 517), göre lider, M1 derecesinde olgun olmayan astlar için işe yönelik ilişkilere daha çok önem vermesine rağmen ilişkilere daha az önem veren bir davranış sergilemektedir. Bu derecedeki astlara emir verip bunun yerine gelmesini isteme olan S1 davranışı göstermektedir. Buna karşın lider, M4 derecesi olan olgunluğun en yüksek düzeyinde bulunan astlar için S4 yani düşük ilişki ile düşük görev davranışını sergileyerek yetki devrine önem verdiği söylenebilir. Dolayısıyla lider bu davranışı ile Halis (2007: 172), ''personel güçlendirme'' isimli kavramın gerçekleşmesini sağlamaktadır.



Kaynak: Hersey ve Blanchard, 1979: 421.

Şekil 2. 3. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Modeli

Şekil 2.3'deki modele göre dört farklı liderlik tarzı izleyenlerin farklı olgunluk derecelerine bakılarak ortaya konulmuştur (Hersey ve Blanchard 1979: 421). Aynı şekilde bu modelde astların davranışlarının lider tarafından değerlendirilmesi sağlanarak buna göre en uygun liderlik tarzının ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır. Nitekim Gosling (2003: 10), Hersey ve Blanchard için uygun liderlik tarzı

belirlenirken en önemli durumsal değişkenin, astların olgunluk dereceleri olduğu ifade edilmektedir. Bu modele dayanarak dört liderlik tarzının varlığı söz konusudur:

1-Yönlendirici Liderlik: Lider, net talimatlar ve özel yönlendirme sağlamaktadır. Bu tarz liderlikte lider asta neyi yapacağını anlatmaktadır.

2-Koçluk Yapma Tarzı: Lider, iki yönlü iletişimi teşvik eder ve çalışanın güvenini ve motivasyonunu oluşturmaya yardımcı olur, ancak liderin sorumluluğu halen devam etmektedir ve lider karar vermeyi kontrol etmektedir.

3-Destekleyici Liderlik: Liderliğin bu tarzında, lider ve takipçiler karar vermeyi paylaşır ve artık ilişkinin yönlendirici olmasına ihtiyaç duymaz veya beklemezler.

4-Yetki Aktarıcı Liderlik: Bu tarz liderlikte, astları belirli bir görevi yerine getirmeye hazır olan ve hem yetki hem de tam sorumluluk veren liderler için uygundur.

Hersey (1979: 421), dört tarzın (yönlendirme, koçluk ya da satma, katılma ve yetki verme) her biri, görev davranışı ve ilişki davranışının bir birleşimi olduğunu belirtmektedir. Ivancevich vd., (2011: 453), Hersey ve Blanchard geliştirdikleri liderlik modeli ile önceki yaklaşımların anlaşılabilmesine önemli katkılarının olduğu belirtilmektedir. Aynı zamanda bu modelin oldukça fazla örgüt tarafından eğitimlerde kullanılmasına ve önerilmesine karşın, yaklaşımın test edildiği pek fazla teorik araştırmanın mevcut olmadığı belirtilmektedir.

2.3.3.4. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı

Blake ve Mouton'un yönetim tarzı modelinden esinlenerek William J. Reddin tarafından geliştirilen üç boyutlu lider etkinliği modelinde görev davranışı ve ilişki davranışı sergileyen liderin davranışlarına etkinlik boyutunu ilave eden bir yaklaşımdır. Bu modele göre liderin davranış tarzları koşullara veya durumlara bağlı olarak etkin veya etkin olmayan bir şekildedir (Eren 2019: 511).

Reddin (1977: 287), bu yaklaşımın diğer liderlik yaklaşımlarından farkının etkinlik boyutu sayesinde olduğunu ve dolayısıyla bu boyutu diğer liderlik yaklaşımlarındaki boyutlara entegre etme kapasitesi olduğunu belirtmektedir.

Diğer durumsallık yaklaşımlarında olduğu gibi bu yaklaşımda da en iyi bir liderlik tarzının olmadığı savunulur. Koşuldan koşula veya durumdan duruma liderlik tarzının değişebileceğine vurgu yapılmaktadır. Reddin, (1977: 293)'e göre, 3 boyutlu liderlik yaklaşımı sekiz değişik liderlik davranışını (dört etkin ve dört ekin olmayan tarz) ortaya koyduğu için bu yaklaşımın en önemli avantajı olarak görülmektedir. Aynı zamanda bu yaklaşımda davranış, durum ve etkinlik bir araya getirildiği için iyi bir sentez olduğu ifade edilmektedir. Benzer şekilde Reddin (1967: 16), 3 boyutlu yaklaşımın ayırt edici özelliklerini şöyle ifade etmektedir:

-Potansiyel olarak daha etkin dört farklı liderlik tarzı,

-Etkinliğin ön planda olması,

-Şeffaf teorik çerçeve,

-Etkinlik, tarzın duruma uyumunun işlevidir.

Eren (2017: 457), e göre bu liderlik yaklaşımı bütün durumlar için geçerli tek tip lider davranışı üzerinde durmamaktadır. Örneğin belli durumlarda yüksek görev ve yüksek ilişki uygun olmaktadır. Kriz durumlarına göre kurulmuş güvenlik veya askeri kuruluşlar gibi örgütlerde toplu gösteri, saldırı ve savaş gibi durumlarda başarılı olmanın şartı verilen emir ve talimatlara hemen uyulmasına dayandığından, bu koşullara en etkin liderlik tarzının düşük ilişki ve yüksek görev olduğu benimsenmektedir. Fakat söz konusu savaş veya kriz bittikten sonra farklı liderlik tarzları etkin olmaktadır.

Ömürgönülşen (2005: 101), literatürde bu liderlik yaklaşımının diğer liderlik yaklaşımları kadar yer almamasının sebebi, Reddin'in Yönetim Tarzını Belirleme Anketi'nin kullanım hakkının belirli bir ücret karşılığında araştırmacılara verilmiş olmasındandır.

2.3.3.5. Vroom ve Yetton'un Normatif Durumsal Liderlik Yaklaşımı

Durumsallık yaklaşımlarından bir diğeri olan Vroom ve Yetton'un Normatif Durumsallık Yaklaşımına göre liderin en önemli görevi liderlik tarzlarından ziyade karar vermesidir. Vroom ve Jago (1973: 324), bu yaklaşımın istenen karar sürecini belirli problemlerin veya alınacak kararların ilgili özellikleriyle eşleştirerek etkili problem çözme ve karar verme için bir temel sağladığını belirtmektedir.

House (1997: 425), bu modelin amacının problemlere teknik ve ekonomik olarak yüksek kalitede çözümler sağlayan kararlar alınması için yöneticilere kabul edilebilir çözümler elde etmede yardımcı olmayı amaçlamaktadır. Özkalp ve Kırel'e (2007: 155), göre bu yaklaşımda problemleri analiz etmenin yedi durumsallık sorusu ile mümkün olduğunu ifade etmektedir. Bu soruların evet ya da hayır şeklinde cevaplanmasına göre lider beş farklı karar davranış tarzından birini sergilemektedir.

Bu yedi soru şu şekildedir (Halis vd., 2007: 182):

-Kararın kalitesine ihtiyaç var mı?

-Üst seviyedeki kararları almak için yeterli seviyede bilgi birikimine sahip miyim?

-Problem yapısal bir durumda mı?

-Kararların uygulanmasını astlar kabul edecekler mi?

-Astlar tek başıma alacağım kararları kabul edecekler mi?

-Astlar karar sonucunda ulaşılacak örgütsel amaçları paylaşacaklar mı?

-Arzulanan çözüm elde edilirse astlar arasında herhangi bir çatışma ortaya çıkar mı?

Bununla beraber Vroom ve Jago (1973), bir liderin karar verirken kullanabileceği beş farklı davranış tarzının olduğunu ifade etmişlerdir. Bu beş tarz arasındaki farklar Avramidis (2009: 5), liderin nihai kararı etkilemek için astların katılımına izin verme derecesini göstermektedir. Yukarıdaki sorulara istinaden ortaya çıkacak beş davranış tarzı ise şu şekildedir (Halis vd., 2007: 181):

-A1- Otoriter 1: Problem çözmede ya da karar vermede lider mevcut bilgisini kullanmaktadır. Dolayısıyla lider mevcut problemi kendi başına çözer ve aynı zamanda kararı kendi başına verir.

-A11- Otoriter 2: Problemin çözümü noktasında lider kararı kendisi verir. Fakat bu tarzda lider astlardan gerekli bilgiyi almaktadır. Burada astın rolü lidere gerekli bilgiyi sağlamaktır. Yoksa probleme çözüm getirmek değildir.

-*C1- Danışmacı 1:* Lider karar vereceği zaman problem hakkında astlarına danışmaktadır. Aynı zamanda onların fikirlerini de aldıktan sonra karar vermektedir.

-*C11- Danışmacı 2:* Grup ortamında liderin astlarıyla tartışarak fikirlerini alması söz konusudur. Fakat burada lider grubun fikir birliği ile karar vermektedir.

-*G11- Grup:* Grup ortamında liderin astlarıyla tartışarak fikirlerini alması söz konusudur. Fakat burada lider kararı kendi başına vermektedir.

Astların karar alma sürecinde hangi oranda söz sahibi olması gerektiği bu yaklaşımda ifade edilmektedir. Tabii ki koşulların ve durumların göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Ayrıca bu yaklaşımda karar ağacının kullanılması gerekli görülmekte, lider farklı durumlarda kendi durumunu belirleyerek karar ağacı vasıtasıyla yolları izlemekte ve uygun seçeneği izlemektedir (Özkalp vd. 2007: 153).

2.3.4. Modern Liderlik Yaklaşımları

Değişimin bilgi çağında çok daha hızlı bir şekilde gerçekleşmesinden dolayı liderlik alanında da geleneksel tarzların yeterli olmadığı anlaşılmıştır. Bu nedenle liderlik sürecinin daha detaylı bir şekilde ele alınarak farklı liderlik yaklaşımları ile konunun daha ayrıntılı bir biçimde ele alınmasına ihtiyaç duyulmuştur. Modern liderlik yaklaşımları olarak Etkileşimci Liderlik (Transaksiyonel), Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik ve Karizmatik Liderliği ele alacağız.

2.3.4.1. Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci liderlik yaklaşımında lider, izleyici grubunun faaliyetlerini daha etkin duruma getirebilmesi için çeşitli motivasyon usulleri ile onları etkileyip başarılı yapmak isteyen bir tarz sergilemektedir. Bu liderlik tarzına transaksiyonel liderlik adı da verilmektedir (Genç 2017: 262).

Aynı zamanda bu yaklaşım, liderin takipçilerinin bağlılığı veya sadakati karşılığında ödül veya tanınma gibi şeyler sunduğu bir 'sözleşme' biçiminden türetilen karşılıklı faydalara odaklanarak, lider ve takipçiler arasındaki ilişkinin önemine vurgu yapmaktadır (Bolden vd., 2003: 6). Nitekim lider ile liderlik yapılacak grup arasında dört farklı davranış ilişkisinin olabileceği bu yaklaşımda ele alınmaktadır. Birinci tarz davranış çalışanların gayret ve performanslarına doğru orantılı bir şekilde liderin izleyici grubuna daha fazla destek olması ve kaynak sağlaması yönünde davranış

sergilemesidir. İkinci ve üçüncü tarz davranış liderin işgörenlere çalışmaları esnasında müdahalede bulunması ve yönlendirmesi şeklindedir. Dolayısıyla lider çalışanlara çalışma sırasında karışmaktadır. Dördüncü tarz davranışta ise lider grup üyelerini tamamen serbest bırakmaktadır. Yani grup üyelerini iş standartlarını, iş amaçlarını belirlemek konusunda tamamen serbest bırakmaktadır (laissez faire). Bir diğer deyişle lider hiçbir sorumluluğunu yerine getirmeyen bir liderlik davranışı sergilemektedir (Koçel 2018: 610). Fakat Ülgen'e (2016: 415), göre etkileşimci liderlerin temel uğraş alanlarının; işletmenin önceden belirlenen amaçlarının gerçekleşmesi için çalışanların nasıl yönlendirileceğidir. Bu nedenle bu liderler belirlenen amaçlara varmak için çalışırlar. Çalışanları motive etmek ve bu yönde denetimler yapmak liderin temel görevi olduğu belirtilmektedir.

Eren (2017: 465), ise transaksiyonel liderin çalışanların iş yapma ve yaptırma yoluna ağırlık verdiğini belirtmektedir. Bu şekilde çalışanların geçmişten şu ana kadar yapılan faaliyetlerini daha etkin ve daha verimli kılarak veya iyileştirme yaparak iş yapma ve yaptırma yolunun seçildiğini ifade etmektedir. Bir diğer ifade ile izleyici grubunun yaratıcı ve yenilikçi yönleri ile çok az ilgilenmektedirler.

2.3.4.2. Dönüşümcü Liderlik

Bu liderlik yaklaşımı izleyicilerin ihtiyaç, inanç ve değer yargılarının lider tarafından değiştirildiği yaklaşımdır (Luthans 1992: 285). Dönüşümcü liderlik 1980'li yıllardan sonra ilgi odağı haline gelmiş, bu liderliğin en önemli özelliği hem bireyleri hem sistemleri dönüştürebilen sonuçları ortaya çıkarmasıdır (Genç 2017: 262).

Dönüşümcü liderlikte ana kavramın değişim olduğu ve liderin rolünün örgütsel performansın dönüşümünü tasarlama ve uygulama olduğu ifade edilmektedir (Bolden 2003: 6). Benzer şekilde Gümüş vd. (2015: 56), dönüşümcü liderlik tarzında liderin izleyici grubuna daha geniş bir bakış açısı kazandırarak hem değişimin gerekliliği hem de yeniliğin gerekliliğini ilham etmesi oldukça önemlidir. Aynı zamanda liderin izleyici grubuna bu yönde inanç aşılamasının önemine değinmektedir. Fakat dönüşümcü lider, astının durumunu ve olgunluk düzeyini dikkate alsa bile, her bir astın bireysel farklılıklarını ve potansiyelini görür ve bu bilgiyi kullanarak astlarını motive eder (Aalateeg 2017: 41).

Liderler ve takipçiler birbirlerini daha yüksek motivasyon ve ahlak için motive ettiklerinde dönüşümcü liderliğin oluştuğu belirtilmektedir (Korejan vd., 2016: 454). Dönüşümcü liderlikte bireysel amaçların gerçekleşmesinden ziyade örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi hedeflenir. Zaten örgütsel hedefler gerçekleştiğinde aynı zamanda bireysel hedefler de gerçekleşmiş olmaktadır. Fakat bireysel hedefler ön planda olduğu zaman bireyin daha bencil olması beklenilen bir durum olur. Bundan dolayı örgütsel hedeflere ulaşmanın oldukça zor olacağı söylenebilir. Aynı şekilde Ülgen'e (2016: 415), göre iş görenlerin kuvvetli bir biçimde dönüşümcü liderden etkilenerek, örgüt amaçlarının iş görenlerin kişisel beklentilerinin önüne geçmesini sağlamaktadır. Nitekim Gomez (2014: 46), dönüşümcü liderlik liderin zorlu ve çekici bir vizyon kullanarak durumları değiştirme ve takipçilerini etkileme kapasitesi olduğu belirtilmektedir.

Nourthouse (2016: 92) da dönüşümcü liderin tanımının çok idealist ve geniş kapsamlı olduğunu bununla birlikte öğrenilmiş becerilerden ziyade bir takım kişilik özelliklerini içerdiğini belirterek aslında, dönüşümcü liderin genellikle şirket için yön ve vizyon belirleyen kahraman bir lider olarak kavramsallaştırıldığıdır. Nitekim örgütsel hedeflere ulaşmak için izleyicileri motive etme sorumluluğunu lidere yükleyen bir yaklaşım olarak bilinmektedir. Bass'a (1990: 22) göre dönüşümcü liderin özellikleri şunlardır:

Karizma: Lider vizyon ve misyon duygusu sağlayarak gurur verir, saygı ve güven kazanır. Dolayısıyla lider izleyicilerin beğenisini ve saygısını kazanırken aynı zamanda onları etkilemektedir.

İlham Verme: Lider izleyicilere yüksek beklentileri iletirken çabalara odaklanmak için semboller kullanır böylelikle önemli amaçları basit yollarla ifade eder.

Entelektüel Yaklaşım: Lider zekâyı, rasyonelliği ve dikkatli problem çözmeyi teşvik eder. Nitekim lider izleyicilerini olgun ve yetenekli olarak görmektedir. Onları güçlendirerek her konuda geliştirmeye çalışmaktadır

Bireyselleştirilmiş Düşünce: Lider izleyicilerine kişisel ilgi gösterirken, her çalışana ayrı ayrı davranır, koçluk yapar, tavsiyelerde bulunur.

2.3.4.3. Karizmatik Liderlik

Karizmatik lider denildiği zaman genellikle insanların veya milletlerin yaşamlarında önemli değişiklikler yapmış insanlar akla gelmektedir. Bu liderlerin sahip oldukları özellikler farklı farklıdır. Nitekim liderin izleyici grubunu etkilemesine sebep olan cazibeleri değişmektedir.

Genç (2017: 261), bu liderlik tarzını Max Weber'in liderlik yetkilerini sınıflandırıp karizmatik yetkiden bahsetmesiyle ön plana çıkan bir liderlik tarzı olduğunu belirterek, daha çok liderin takipçilerinden ayırt edici özelliklere sahip olduğunu ifade etmektedir. Nitekim Bakan (2010: 75), bu liderlik tarzının kriz ortamlarında daha çok ortaya çıktığı, liderin olağanüstü niteliklere ve kişisel özellik bakımından daha güçlü kişilerde görülen bir liderlik tarzı olduğunu belirtmektedir. Akgündüz (2001: 73)'e göre karizmatik liderlerin sahip oldukları özellikler şunlardır:

-Özellikleri nedeniyle izleyici grubunu kendi istekleri yönünde sevk ederler,

-Her zaman amaç duygusu ile vizyona sahiptirler,

-Hangi yönden güçlü olduklarının farkındadırlar,

-Yatırımları her zaman karizmaları üzerinedir.

Buna rağmen karizmatik liderliğin bazı olumsuz yönlerinin olduğu da unutulmamalıdır. Yukl'e (2008: 273) göre bahsedilen liderliğin olumsuz yönlerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

-Liderlerin ihtişamlı görünmeleri izleyicilerin daha iyi fikirler sunmalarını engelleyebilmektedir,

-Lider tarafından kabul görme arzusu, takipçilerin eleştirilerini engelleyebilir,

-Takipçilerin lidere olan hayranlığı, liderin yanılmazlığı yanılgılarını meydana getirebilir,

-Aşırı güven ve iyimserlik, liderin gerçek tehlikeleri görememesine neden olabilir,

-Hedeflere ulaşamama, nihai bir liderlik krizi meydana getirebilir,

-Başarının tamamen liderlere atfedilmesi diğer yetenekli kişilerin yabancılaşmasına neden olabilir.

Diğer liderlik tarzlarında olduğu gibi her ne kadar karizmatik liderliğin bahsedilen muhtemel olumsuzlukları olsa da bu liderlik tarzının da araştırmacılar tarafından sıklıkla araştırılan konular arasında yer aldığı bilinmektedir. Böylelikle liderin sahip olduğu karizmanın izleyici grubunu daha fazla etkileyerek örgütsel etkinliği ortaya çıkarmayı amaçladığını söyleyebiliriz.

2.4. Paternalist Liderlik

İlk dönemlerden günümüze kadar farklı liderlik yaklaşımlarının geliştirilmesiyle liderlik olgusunun anlaşılması amaçlanarak bu konu ile ilgili çok sayıda çalışma yapılmıştır. Esasen insanları etkileme ve yönlendirme özelliğine sahip olan bu kavramın evrensel bir nitelik taşıdığı bilinmektedir. Fakat liderlik ile ilgili araştırmalar sonucu doğu ve batı kültürleri arasındaki farklılıkların varlığı aslında liderlik ile ilgili yaklaşımların evrensel olmadığını göstermektedir. Çünkü batı orjinli liderlik yaklaşımlarının her kültüre uyarlanması istenilen sonuçların ortaya çıkmasını sağlamamaktadır. Nitekim Farh ve Cheng (2000: 85), batı kökenli liderlik modellerinin doğu toplumlarına gelişigüzel uygulanması doğu liderlik modellerinin esas yapısına zarar vereceğinin kaçınılmaz olduğunu belirtmektedir. Son dönemlerde kolektivist doğu kültürüne sahip toplumlarda daha fazla araştırmaya konu olan fakat bireyci batı toplumları tarafından daha ihtiyatlı davranılan paternalist liderlik kavramına geçmeden önce paternalizm hakkında bilgi verilecektir.

2.4.1. Paternalizm Kavramı

Paternalizmin kökeni Latincedeki pater (baba) kelimesinden gelmektedir (Suber 1999: 632). Paternalizm kavramı bir tür liderlik davranışı olmanın ötesinde kültürel bir özellik olarak görülmekle beraber ebeveyn ilişkileri veya örgütsel düzeydeki ilişkiler açısından analiz edilebilir (Erben ve Güneşer 2008: 956). Hindistan, Kore, Çin ve Japonya gibi geleneksel doğu toplumlarında yaygın bir kültürel özellik olarak paternalizmin kabul edildiği görülmektedir (Aycan, 2001: 2). Aynı zamanda Gelfand vd., (2007), paternalizmin hem çalışanlar hem de yöneticiler tarafından Japonya, Çin, Tayvan, Malezya, Hindistan ve Türkiye'deki kültürlerde etkili bir liderlik tarzı olarak görüldüğünü ifade etmektedir. Erben vd., (2008: 956), bu

toplumlarda aile ve devlet oluşumları daha çok feodal ve ataerkil olması ile dikkat çekmektedir.

Paternalizmin hem kişisel hem de yönetsel düzeyde ele alınması mümkündür (Aycan, 2006: 446). Öz ve Kılıç'a (2010: 682), göre kişisel anlamda paternalizm; kişinin karşındakini koruduğu ve bu koruma karşılığında ondan hem itaat hem de sadakat beklediği bir süreci ifade etmesine rağmen usta ile çırak, öğretmen ile öğrenci ve ebeveyn ile çocuk arasındaki ilişkiye benzer olarak yönetici ile çalışan arasındaki ilişkinin varlığı ise yönetsel anlamda paternalizm sürecini ifade etmektedir. Aycan vd., (2000: 197), paternalizm fikrinin vatandaşların devlet tarafından korunması ve devletin onları koruyarak yardım sağlama rolünü üstlendiği refah ideolojisinden ileri geldiğini belirtmektedir.

Börekçi (2009: 104), paternalizm ilişkisinde iki tarafın varlığından bahsetmektedir. Bu taraflar ast ve üst'tür. Üst astını önemseyen, ona değer veren, onu koruyup gözetmekle beraber ona rehberlik eden bir özelliğe sahiptir. Bunun karşılığında ast ise üstüne saygılı ve sadakatli olması ile bir diğer tarafı oluşturmaktadır. Benzer şekilde Pellegrini ve Scandura (2008), ise paternalist kültürlerde, otorite sahibi bireyler, bakımları altındakilere koruma sağlamayı bir yükümlülük olarak görmekte ve bunun karşılığında sadakat ve saygı beklediğini ifade etmektedir. Böylelikle Schroeder (2011: 7), ast üstünü kabul eder ve liderin iyiliğine saygı ve takdirle bağlılık gösterir. Nitekim Köksal (2011: 103), paternalizmde ast ile üstün görev ve sorumlulukları ikili ilişkilerin niteliğini ortaya koymakta olup iki taraf arasındaki ilişki evlat ile ebeveyn arasındaki ilişkiye benzediğini belirtmektedir. Bir başka ifadeyle yöneticiler çalışanlarına bir ebeveynin çocuklarına davrandığı şekilde davranmakta; çalışanlar ise yönetici veya liderine karşı saygı ve sadakatten ödün vermeyecek bir biçimde davranış sergilemeleri paternalizmin kaynağında bulunmaktadır.

Paternalizm ile ilgili çalışmalara ve alan yazındaki tanımlarına bakarak paternalizmin bazı faktörlerle ilişkilendirilmesi mümkündür. Bu faktörler toplulukçuluk, yüksek güç mesafesi, erilik-dişilik ve belirsizlikten kaçınmadır (Erben 2004: 347). Köksal'a (2011: 104), göre bir toplumda materyalist eğilimler ve para elde etme egemen konumda ise insan değeri ikinci planda kalıyorsa bu toplumlarda erkek

egemenliğinin daha ön planda tutulduğu söylenebilmektedir. Dişilikte ise insana verilen değerin ön planda tutularak insanlar arası ilişkilerin daha canlı tutulmasına önem verilmektedir. Yüksek güç mesafesinde ise gücü daha az olan insanların eşit olmayan bir biçimde güç dağılımını kabullendikleri görülmektedir. Böylelikle güç mesafesi yüksek olan toplumlarda ast ile üst arasındaki hiyerarşik ilişki daha belirgindir.

2.4.2. Paternalist Liderlik Kavramı

Örgütsel davranış ve yönetim alanındaki liderlik çalışmalarına bakıldığı zaman özellikle son dönemlerde paternalist liderliğin daha fazla çalışmaya konu olduğu görülmektedir. Böylece toplulukçu ve erkek egemenliğinin daha ön planda tutulduğu doğu toplumlarındaki kültürlere daha fazla hitap ettiği bilinen paternalist liderliğin temelinde liderin çalışanlarına bir babanın evlatlarına davrandığı şekilde davranması sözkonusudur.

Silin'in doktora çalışması (1960) paternalist liderlik ile ilgili araştırmaların çıkış noktasını oluşturmaktadır (Yeh vd. 2008: 85). Tayvan'da ölçeği büyük işletmeler üzerinde yapılan çalışmada paternalist liderliğin batı tarzı liderlik modellerinden farklılaşan bir anlayış olduğu ortaya konulmuştur. Çünkü Çin örgütsel liderlik türleri üzerine yapılan bazı araştırmalarda, paternalist liderliğin çinli örgütlerde benzersiz bir liderlik tarzı olduğu tespit edilmiştir (Yeh vd., 2008: 85). Bunun yanında paternalist liderliğe Ortadoğu, Doğu Asya, Türkiye ve Latin Amerika gibi ülkelerin olumlu bakmalarına karşın sadece otoriter liderlik boyutunda bu liderlik tarzına bakan batı toplumlarında bu yaklaşım olumsuz karşılanmaktadır (Aycan 2006).

Toplulukçu kültürlerde daha çok bir inanç sistemini temsil etmekte olan paternalist anlayışta liderin çalışanların özel hayatına müdahale ederek onlar adına karar alması istenilen bir durum iken, bireyci toplumlar olarak bilinen batıda liderin çalışanlar adına karar almaları özel hayatın ihlali anlamına geldiği için batı toplumlarında paternalist liderliğin arzu edilmeyen bir liderlik tarzı olarak karşımıza çıktığı görülmektedir (Aycan, 2006: 450). Benzer şekilde Pellegrini ve Scandura (2006) batı toplumları paternalizmi bir ikilem olarak görmektedir. Çünkü paternalizm yöneticilerin tatlı-sert ve babacan otoritelerini tanımladığı için batı toplumları bunu anlayamamaktadır. Kolektivizmin ağırlıklı olduğu Türkiye gibi toplumlarda ise

çalışanlar yöneticilerinin özel hayatlarını ilgilendiren konularla ilgilenmelerinden mutlu olmaktadır. Buna karşın batı kültürlerinde bu durum özel hayatın ihlali olarak kabul görmektedir.

Gelfand vd., (2007), paternalist liderliği hiyerarşik ilişkiler yumağı içerisinde astlarının hem kişisel hem de iş hayatına rehberlik eden ve bunun karşılığında astlarından kendisine karşı sadakat bekleyen bir liderlik tarzı olarak görmektedir. Farh ve Cheng (2000: 101) paternalist liderliği, güçlü disiplin ve otorite ile baba şefkatini ve yardımseverliğini birleştiren bir tarz olarak tanımlamaktadır. Aynı şekilde Aycan (2002: 6), paternalist ilişkinin hiyerarşik olduğunu, üst astını koruyan bir 'baba'' rolünü üstlenirken, ast gönüllü olarak üste hizmet etmekte böylece ast üste saygı ve sadakat göstermektedir.

Çiraklar vd., (2016: 74), paternalist liderlik tarzında lider izleyicilerinden hem sadakat hem de bağlılık beklemesine karşın izleyiciler ise liderlerinden ahlaki, yardımsever ve onlara güven veren bir davranış sergilemelerini arzu etmektedir. Karaçizmeli'ye (2017: 138), göre yeşilçam sinemasında 60'lı 70'li yıllarda birçok oyunun ana karakteri olan Hulusi Kentmen'in ''babacan patron'' figürüyle özdeşleşen bir kişiliğe sahip olması ilgili karakteri Likert'in yardımsever otokratik lider tipiyle bağdaştırmaktadır. Çünkü Hulusi Kentmen'in tatlı-sert patron tipini canlandırması astlarıyla bir taraftan gözleri dolduracak kadar yumuşak kalpliliği ön planda tutarken, diğer taraftan zaman zaman bağırıp çağırabilen sesini yükseltip bıyıklarını buran bir karakter ile özdeşleşmesi ön planda olmaktadır. Burada baba şefkatine benzer bir yufka yürekli liderlik tiplemesinin yanında disiplin ve otoritenin birlikte olduğu bir liderlik tiplemesi de görülmektedir. Bundan dolayı sözkonusu şahsın tatlı-sert babacan bir tarz ile çoğu filmde ''baba'' rolünü üstlendiği görülmektedir. Aynı şekilde Ataç (2019: 308), ister devlet yöneticisi olsun isterse işletme yöneticisi olsun idaresi altındaki kişilere sahip çıkan daha iyisinin yapılması için onları yüreklendiren liderlerin ''baba'' sıfatıyla onurlandırılması görülen bir durumdur. Zaten bahsettiğimiz özelliklere sahip sanatçıların da toplumumuzda baba sıfatıyla ödüllendirildikleri bilinen bir gerçektir. Erben (2007: 958), paternalist liderlere, takipçilerine babacan ilgileri ve aile benzeri bir ortam oluşturma girişimleri nedeniyle genellikle olumlu bakıldığını belirtmektedir.

Farh ve Cheng'e (2000: 101), göre paternalist liderlik üç önemli boyuttan oluşmaktadır. Bunlar: otoriterlik, yardımseverlik ve ahlaki liderliktir. Otoriterlik boyutunda lider astları üzerinde mutlak otorite ve kontrol iddiasında bulunmaktadır. Oysa yardımseverlik boyutunda lider çalışanların ailevi refahı ve ihtiyaçları için çalışanlara bireyselleştirilmiş ilgi göstermektedir. Cheng vd., (2004: 91), ahlaki boyutta liderlerin bencil davranmaması, erdem ve öz disipline vurgu yapmaktadır.

Ülkemizde de liderlik konusunun tam olarak anlaşılmasında paternalist liderliğin önemli bir yer teşkil ettiği söylenebilir. Çünkü ülkemizin doğu kültürüne benzer özellikler taşıdığı (ataerkillik, yüksek güç mesafesi, toplulukçu yapısı vb.) ve birinden herhangi bir iyilik ya da sahiplik gördüğünde tamamen ona gönül vererek onu baba figürüyle özdeşleştirdiği oldukça rastlanılan bir durumdur.

2.4.3. Paternalist Liderlik Özellikleri

Güçlü bir disiplin ve otoritenin yardımsever ve baba şefkati figürü ile özdeşleştirilen paternalist liderin sahip olduğu bazı özellikler bulunmaktadır. Aycan (2006: 448), paternalist liderin sahip olduğu özellikleri şu şekilde sıralamaktadır:

-Lider işyerinde astlarına bir baba gibi davranarak aile ortamının oluşmasını sağlar. Böylece astlarına hem iş hem de kişisel yaşamlarında babacan tavsiyeler verir.

-Lider astıyla sıkı bir irtibat halindedir. Nitekim liderin her bir astıyla kişisel problemlerinden aile hayatına kadar tüm konularda yakın ilişkiler kurması beklenmektedir.

-Lider astlarının mezuniyet töreni, cenaze ve düğün törenleri gibi faaliyetlerine katılarak onların iş dışındaki hayatı ile ilgilenir. Aynı zamanda astlarının ihtiyaç duymaları halinde onlara finansal konularda yardım etmektedir. Hatta çalışanın eşi ile ilgili herhangi bir problem yaşaması durumunda eşlerin arasının düzelmesi için çaba gösterdiği bilinmektedir.

-Lider yaptığı fedakârlığa karşılık astlarından sadakat bekler. Bundan dolayı işyerinde beklenmeyen herhangi bir acil durumda asttan olaya anında müdahale etmesini bekler.

-Statü farklılıklarına önem vererek çalışanların buna uygun bir şekilde davranmalarını ister. Aynı şekilde Pellegrini ve Scandura'ya (2008), göre paternalist lider çalışanlarının özel yaşamlarında da bulunarak onlara kol ve kanat gerdiği belirtilmektedir. Şendoğdu (2014: 256), bir aile gibi görülen örgütteki çalışanlara ailenin bir parçası olduklarının hissettirilmesi paternalist liderin en önemli özelliklerinden biridir. Bundan dolayı paternalist lider yeni bir faaliyetin nasıl uygulanacağını astlarına bildirir. Nitekim verilen vazife liderin arzu ettiği şekilde yerine getirildiyse astların lider tarafından ödüllendirilmesi sözkonusudur. Aynı zamanda böyle bir ilişkide çalışanlar sorumluluk almaya teşvik edilmektedirler. Böylelikle ast önceden tarif edildiği gibi problemleri çözdüğü zaman babacan liderlerinin mutlu olacağının farkındadır.

Tüm liderlik tarzlarında olduğu gibi paternalist liderlik tarzında da liderin davranışlarına astın verdiği cevaplar önem ifade etmektedir. Dolayısıyla lider izleyici grubunu etkilerken belirli davranışları sergilemesine karşılık astın da belli başlı davranışlar sergilemesi sözkonusudur. Bundan dolayı paternalist bir lidere astın davranışlarını karakterize eden özellikler bulunmaktadır. Padavic ve Earnest'e (1994), göre bu özellikler şunlardır:

-Ast çalıştığı işyerini aile ortamı gibi görerek lider ile kendisi arasında duygusal bir bağ olduğunu hissetmektedir.

-Ast aynı zamanda hem iş hem de özel konularda liderin fikirlerine güvendiği için ondan tavsiyeler isterken lideri ile ilişkili olmaktan gurur duymaktadır.

-Liderine karşı hem saygılı olması hem de sadakatli olması. Böylelikle ast liderini hem örgüt içindeki hem de örgüt dışındaki eleştirilere karşı korumaktadır. Aynı zamanda liderinin iyiliklerine karşılık vererek ona mahcup olmaktan çekinir. Nitekim liderin gözünden düşmemek için fazla mesai yapması sözkonusudur.

-Ast liderinin evini boyaması örneğinde olduğu gibi lidere kişisel yaşamda yardımcı olmaktadır. Böylelikle ast liderin iş dışı alanlarına da dâhil olmaktadır.

-Ast liderinin kendisi için neyin iyi olduğunu bildiğine gerçekten inandığı için üstün otoritesini kabul etmektedir.

2.4.4. Paternalist Liderlik Boyutları

Literatür taraması sonucu paternalist liderlik ile ilgili boyutların araştırmacılar tarafından farklı olarak ele alındığı görülmektedir. Bilgimiz dâhilinde alan yazında Farh ve Cheng ile Aycan'ın geliştirmiş oldukları boyutlara rastlanmaktadır. Böylece Şendoğdu'ya (2014: 257), göre boyutları bağlamında paternalist liderliğin değerlendirilmesi neticesinde batı kültürü ile doğu kültürünün farklı özellikler taşıması nedeniyle bu liderliğin doğu kültürü tarafından kabul görme seviyesinin yüksek olduğu söylenebilir.

Farh ve Cheng paternalist liderliği üç boyutta incelemişlerdir. Bunlar: yardımseverlik boyutu, ahlaki boyut ve otoriter liderlik boyutlarıdır (Farh ve Cheng, 2000: 94). Otoriter liderliğin tipik bir emir komuta ilişkisini içeren bir liderlik tarzı olduğu belirtilmektedir (Wu vd., 2012). Çünkü liderliğin bu boyutunda astlar üzerinde güçlü bir otoritenin sürdürülmesi amaçlanmaktadır (Shi vd., 2020: 4). Benzer şekilde Pellegrini ve Scandura, (2008), liderliğin otoriterlik boyutunda lider otorite ve kontrolü tercih etmekle astlarından itaat bekleyen davranış sergilemesine vurgu yapmaktadır.

Chan vd., (2012: 110), otoriter bir liderin, astlarına emredici bir şekilde davranışta bulunduğunun yanı sıra talimatlarına astların tam olarak uymalarını ister ve astlar liderin kural ve talimatlarına uymadıklarında cezalandırıldıkları söylenebilir. Bundan dolayı Saylık (2017: 60), liderliğin bu boyutunda lider ile astlar arasında hiyerarşik bir ilişkinin olduğunun yanı sıra astlar üzerinde sıkı bir kontrol bulunmaktadır. Böylece astların yetenekleri hafife alınmakta ve yönetim süreçlerinde astın fikir ve görüşlerine pek önem verilmeyen bir durum kaçınılmaz olmaktadır.

Aynı zamanda lider, konuların çoğunda kendisini yetkin olarak gördüğü için astları üzerinde eğitici bir hava oluşmaktadır. Bu durumda lider astlarını azarlayacak dereceye kadar otoritesini kullandığı söylenebilir. Bunun karşılığında liderin bir dediğinin iki yapılmaması asttan beklenen davranıştır.

Pellegrini ve Scandura (2008), yardımseverlik boyutunda lider astlarının hem kişisel hem de ailevi konuları ile ilgilenen ve bu konularda onlara yardım eden liderlik davranışlarını sergilediğini ifade etmektedir. Ahlaki liderlik boyutunda ise, yetkisini

kişisel çıkarları için kullanmayan ve aynı zamanda örnek davranışlar sergileyen liderin üstün kişisel erdemlerini ortaya çıkaran davranışlarına vurgu yapılmaktadır.

Sanallaşma ve teknolojik gelişim hızının fazlasıyla arttığı günümüzde organizasyon yapılarının basıklaşması, ast üst arasında yatay ilişkilerin gelişmesi, dikey hiyerarşik ilişkilerin etkisinin azalması, çalışanların karar sürecine dahil edilmesinin teşvik edilmesi, personelin güçlendirilerek finansal anlamda sahiplikleri olmazsa da psikolojik olarak işin sahibi olmasının öneminin anlaşılması vb., nedenlerden dolayı paternalist liderliğin otoriterlik boyutunun diğer boyutlara göre daha az olumlu işgören tutum ve davranışlarını ortaya çıkaracağı ifade edilebilir. Çünkü otoriterlik liderlik boyutunda ast üstün talimatlarına yanlış da olsa itiraz etmeden uyması beklenilir. Böylece herhangi bir konuda sadece üstün yetkin olarak görülmesi astın fikirlerine olan güveni sarsmaktadır. Bundan dolayı birçok başarıya sebep olabilecek astın yetenek ve kabiliyetlerinin önemsenmediği bir durum meydana gelmektedir.

Bunun aksine yardımseverlik boyutunda ilişkilerin daha sıcak bir seviyede olması nedeniyle aile ortamına benzer bir yapının oluştuğu belirtilebilir. Burada ast'ın gelişimi için liderin her türlü fedakârlığa katlanabileceğini ifade edebiliriz. Aynı zamanda liderin izleyici grubuna kol kanat gererek onların en büyük destekçileri olduğunun astlarca bilinmesi onları liderlerine daha da fazla bağlı hale getirmektedir. Nitekim Cheng vd.,'ye (2000), göre yardımsever bir lider çalışanların iş ile ilgili konuların yanı sıra onların kişisel ve ailevi meselelerini çevreleyen konulara da özen göstererek çalışanın rahatı ve huzuru için endişelenmektedir. Böylelikle ast'ın kötü performans sergilemesi durumunda liderin onlara destek olarak bireysel anlamda onları desteklediği beklenilir.

Ahlaki liderlik boyutunda ise liderin mevki ve makamını kişisel amaçları doğrultusunda kullanmaması büyük önem ifade etmekte olup, bu boyutta ast tarafından liderin samimiyetine ve iyi niyetine kanaat getirilmektedir. Aynı zamanda niyetin muğlak olmayıp belirgin olması nedeniyle astın lider ile özdeşleşerek onun gibi olması arzu edilen bir durumdur. Farh ve Cheng'e (2000), göre ahlaki liderlikte liderin sadece kişisel çıkarları için gücünü kullanmadığı hem çalışanın hem de kurumun tümü

için gücünü kullandığı söylenebilir. Bundan dolayı liderin örnek bir tarz sergilediği vurgulanmaktadır. Çünkü lider kişisel çıkarlarını iş çıkarlarından ayırabilmektedir.

Paternalist liderliği açıklamak üzere Aycan'ın (2001: 6) ortaya koymuş olduğu iki boyuttan bahsedilebilir. Bunlar yardımseverlik ve çıkarcı boyutlarıdır. Türesin vd., (2015: 34), paternalist liderliğin bahsedilen iki boyutta incelenmesi liderin yardımsever ve çıkarcı olma niyeti ile izleyici grubuna karşı sergilemiş olduğu davranışına dayandığı ifade edilmektedir.

Liderin davranışları çalışanların yararına olarak görüldüğü ve çalışanlar lidere içten saygı nedeniyle sadakat ve hürmet gösterdiğinde yardımseverlik boyutunun vurgulanmasına karşın, liderin davranışı iş uygulamasına yönelik olduğunda ve çalışanlar kendi çıkarları nedeniyle lidere sadakat ve saygı gösterdiklerinde o zaman paternalizmin çıkarcı boyutu vurgulanmaktadır (Aycan 2001: 6). Aynı zamanda paternalist liderliğin çıkarcı veya sömürücü boyutunda liderlerin statü ve güçlerini genellikle kendi kişisel çıkarları için kullanmaları yaygındır (Aycan 2001: 7).

Yardımsever paternalizmin çıkarcı paternalizmden daha yüksek çalışan memnuniyeti ve daha yüksek örgütsel bağlılığı ortaya çıkardığı ifade edilmektedir (Aycan 2006: 450). Çıkarcı paternalist liderlikte liderin astlarına ilgi duymaları ve yakınlık göstermeleri kendi çıkarları için olduğu vurgulanmakla beraber astlar da kendi çıkarları için liderlerine itaat ettikleri vurgulanmaktadır (Erben 2004: 350, Aycan 2001: 10; Börekçi 2009: 104). Dolayısıyla her iki tarafın kendi çıkarları için davranışta bulunmaları çıkarcı paternalizmin temelini temsil etmektedir. Yardımsever paternalist boyutunda lider çalışanın refahına odaklanmaktadır. Bunun karşılığında çalışan, liderin iyi niyeti için lidere sadakat ve saygı göstermektedir. Çıkarcı paternalizm de ise örgütsel hedeflerin gerçekleşmesi için çalışan uyumluluğuna dikkat çekilmektedir (Aycan 2006: 455-456).

Çıkarcı paternalist liderlikte lider ödül ve cezaya önem vermektedir. Çalışanların uyumlu olmasının bunlarla mümkün olacağına kanaat getirmektedir. Çalışanlar ise cezadan kaçınmak ve ödül elde etmek adına lidere itaat ve uyum göstermektedir. Yardımsever paternalist liderlikte lider astların iyiliği ve menfaati için kontrolü sağlamakta astlar ise buna gönüllü olarak uyum gösterip, lidere saygı duymaktadırlar (Saylık 2017: 63). Bundan dolayı hem çıkarcı hem de paternalist

liderlik boyutunda ‘’kontrol’’ orta noktayı oluşturmaktadır. Fakat ‘’niyet’’ bunların farkını göstermektedir. Çünkü her iki liderlik boyutunda da lider astlar üzerinde kontrolü kurmaya çalışmaktadır. Nitekim yardımseverlik boyutunda lider astların huzurunu arttırmaya çalışırken, çıkarcı boyutta ise ödül ve cezanın ön planda olması önem kazanmaktadır (Köksal 2011; Türesin 2012).

Organizasyonlarda sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün elde edilmesi ve uzun vadeli olarak faaliyetlerin devam edebilmesi için ast üst arasında iyi niyetin varlığı ve davranışların gönüllü olarak yapılması önem kazanmaktadır. Çünkü çıkarın elde edilmesi için yapmacık hareketlerin varlığı uzun vadede ast ile üste fazla bir şey katmayacağını söyleyebiliriz. Bundan dolayı liderin yardımsever liderlik boyutu çerçevesinde davranmasının daha fazla işgören tatminini ortaya çıkarıp, örgütsel bağlılığı meydana getireceğinin ifade edilmesi mümkündür.

2.4.5. Türkiye’de Paternalist Liderlik

Bireyci bir yapıya sahip olan batılı toplumlarda paternalist liderliğe olumsuz bakılmaktadır. Çünkü liderin çalışan adına karar alması kişisel hak ve özgürlüklerin ihlali anlamına gelmektedir. Aynı zamanda liderin çalışanın özel hayatına müdahalesi özel hayatın suiistimali kategorisinde değerlendirilmektedir. Ayrıca Aycan (2001: 5), paternalizm ilişkisinde çalışanın lidere gönüllü olarak boyun eğmesi ve lidere bağlı kalması anlaşılmamakta ve kabul edilmemektedir. Bu yüzden Pellegrini ve Scandura (2008: 567), paternalizmi ayrımcılığın sinsi ve gizli bir formu veya yardımsever diktatörlük olarak tanımlamaktadır.

Paternalist liderliğin Asya, Ortadoğu ve Türkiye’de çalışanların liderinden beklenilen davranışları içeren bir liderlik anlayışı olduğu belirtilerek, kollektivizmin yaygın olduğu Türkiye gibi toplumlarda gözlenen bir liderlik tarzı olduğu vurgulanmaktadır (Cerit 2012). Benzer şekilde Ataç (2019: 316), belirsizliğe toleransın düşük ve güç mesafesinin yüksek olduğu Türkiye gibi kollektivist toplumlarda paternalizmin yöneticilerin liderlik tarzlarını şekillendiren önemli unsurlardan biri olarak görülebileceğini belirtmektedir. Türesin Tetik (2015: 36), de Türk kültürünün doğu kültürlerindeki gibi yüksek güç mesafesine sahip ve toplulukçu bir kültüre sahip olduğunu vurgulamaktadır. Bundan dolayı ülkemizdeki çalışanların tercih ettikleri liderlik tarzlarından biridir.

Aycan ve Kanungo (2000) tarafından Türkiye'de yapılan araştırmada çalışanların üstlerinden paternalist özelliklere sahip olmalarını bekledikleri tespit edilmiştir. Böylece Ataç (2019: 308), çalışanlar üstlerinden kişiselleşmiş ilgi kurmalarını isteyerek neredeyse hayatlarının tamamına müdahale etmelerini istemektedir. Böylece liderin çalışana destek olması arzulanmaktadır. Aycan (2006), Türkiye'de hem liderlik tarzı olarak hem de kültürel özellik bakımından paternalizmin yüksek düzeyde olduğu yapılan araştırmalar sonucu tespit edilmiştir. Aycan ve Kanungo (2000: 41) tarafından on ülkede (Romanya, İsrail, Türkiye, Almanya, Hindistan, Rusya, Kanada, Amerika, Çin, Pakistan) yapılan çalışma sonucunda en yüksek güç mesafesine sahip olan ülkeler Çin, Pakistan, Hindistan, Rusya ve Türkiye gibi ülkeler iken, İsrail ve Romanya ise en düşük güç mesafesine sahip olan ülkelerdir. Rusya, Romanya, Çin, Türkiye, Hindistan ve Pakistan'da paternalizm olgusu en yüksek seviyede iken, Almanya ve İsrail de ise paternalizm olgusu en düşük seviyede olduğu tespit edilmiştir. Yüksek güç mesafesine ek olarak kollektivist ve paternalist özellikler ile tarif edilen Türk toplumunun hem hoşgörülü ve samimi olan hem de şefkat gösterip koruyan liderlik tarzı beklentisi içine girmesi doğal karşılanmaktadır (Paşa 2000: 239'dan akt. Türesin Tetik 2015: 33).

Ülkemizde olumlu işgören tutum ve davranışlarını ortaya çıkararak pskolojik sahiplik ile iş tatminine sebep olabilecek paternalist liderliğin önemli bir liderlik tarzı olduğunu ifade edebiliriz. Toplumumuzda çalışanın kendisine bir ebeveyn gibi davranan lideri baş tacı ederek ''baba'' figürüyle özdeşleştirdiği sıklıkla rastlanılan bir durumdur.

2.4.6. Paternalist Liderlik İle İlgili Yapılan Çalışmalar

Chen ve arkadaşları (2014)'te ''Çinli Liderlere Duyuşsal Güven: Paternalist Liderliği Çalışan Performansıyla İlişkilendirmek'' isimli konuyu çalışmışlardır. Çalışmanın amacı Çin kültürel bağlamında paternalist liderlik ile ekstra rol davranışı arasındaki ilişkinin tespit edilmesidir. Çalışmanın örneklemini Tayvan'da faaliyet gösteren 27 şirkette çalışan 601 kişi oluşturmaktadır. Çalışmanın sonucunda paternalist liderliğin ahlakilik boyutunun hem rol içi hem de rol dışı davranışla pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu, buna karşın paternalist liderliğin otoriterlik boyutunun ise ekstra rol davranışı ile negatif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu ortaya konulmuştur.

Bekmezci ve Yıldız (2018)'de ‘’Babacan Liderlik Psikolojik Sahipliği Nasıl Etkilemektedir? Kolektif Şükranın Aracı Rolü’’isimli çalışmanın örneklemini hizmet sektöründe çalışan 418 kişi oluşturmaktadır. Çalışmanın sonucunda paternalist liderliğin psikolojik sahipliği pozitif yönlü etkilediği tespit edilmiştir.

Tekin (2019)'da ‘’Paternalist Liderliğin İş Tatmini ve Çalışan Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma’’ isimli konuyu çalışmıştır. Çalışmanın amacı paternalist liderlik özelliği gösteren liderlerin çalışanların iş tatmini ve performansları üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduklarını ortaya çıkarmaktır. Çalışmanın örneklemini 149 araştırma görevlisi oluşturmaktadır. Çalışmada anket yöntemi uygulanmıştır. SPSS programının kullanıldığı çalışmanın sonucunda paternalist liderliğin çalışanların hem iş tatminini hem de performanslarını anlamlı ve olumlu yönde etkilediği ortaya konulmuştur.

Shi ve arkadaşları (2020)'de ‘’ Çin Okullarında Paternalist Liderlik, Öğretmen Bağlılığı ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiyi Açıklamak’’ isimli konuyu çalışmışlardır. Çalışmanın amacı Çin okullarında müdüre duyulan güvenin aracılık rolüne odaklanarak paternalist liderlik, müdüre güven ve öğretmenlerin öğrencilere karşı memnuniyeti ve bağlılığı arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. Çalışmanın örneklemi Çin'de çalışan 408 ilkokul öğretmeninden oluşmaktadır. Çalışmanın sonucunda paternalist liderliğin üç boyutunun öğretmenlerin iş tatmini, müdüre duyulan güven ve öğrencilerin bağlılıkları üzerinde farklı etkileri olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin iş tatmini ve öğrencilerin bağlılıkları üzerinde paternalist liderliğin alt boyutlarından olan ahlaki liderliğin etkisi pozitifken, otoriter liderliğin etkisi ise negatif olduğu ortaya konulmuştur.

Kara ve arkadaşları (2020)'de ‘’Paternalist Liderlik ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Bir Araştırma’’ isimli konuyu çalışmışlardır. Çalışmanın amacı paternalist liderliğin işten ayrılma düşüncesi üzerindeki etkisini ortaya çıkarmaktır. Çalışmanın örneklemini Adana ve Osmaniye illerinde farklı alışveriş merkezlerinde çalışan 400 kişi oluşturmaktadır. Araştırmanın sonucunda paternalist liderin işgörenlerin işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Ekmen ve Okçu (2021)'de ‘’Okul Yöneticilerinin Paternalist Liderlik Davranışları İle Okul Öncesi Öğretmenlerin İş Memnuniyeti Arasındaki İlişkisi‘’

isimli konuyu çalışmışlardır. Araştırmanın örneklemini 2019-2020 eğitim öğretim yılında Batman ilinde 81 okulda görev yapan 575 okul öncesi öğretmen oluşturmaktadır. Çalışmanın sonucunda aile ortamı ile iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilirken aynı şekilde yardımseverlik ile iş tatmini arasında da pozitif, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Buna karşın otoriterlik ile iş tatmini arasında negatif, düşük düzeyde bir ilişki bulunmuştur.

Yeşiltaş ve Kurşuncu (2021)'de '' Paternalist Liderliğin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Fabrika Çalışanları Üzerine Bir Araştırma'' isimli konuyu çalışmışlardır. Paternalist liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin fabrika çalışanları yönünden incelenmesi bu çalışmanın amacını oluşturmaktadır. Çalışmanın örneklemini Kahramanmaraş İlindeki bir fabrikada çalışan 214 işgören oluşturmaktadır. Çalışmada anket yöntemi kullanılmıştır. Analizler sonucunda duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığın paternalist liderlik tarafından pozitif yönlü anlamlı bir şekilde etkilendiği tespit edilmiştir.

Çetinkaya (2021) tarihinde ''Paternalist Liderliğin Örgütsel Sinizme Etkisi'' isimli konuyu çalışmıştır. Çalışmanın amacı paternalist liderliğin örgütsel sinizm ve alt boyutları üzerindeki etkisini ortaya çıkarmaktır. Araştırma Kırşehir ilinde farklı kamu kurumlarında çalışan 454 kişiye anket uygulanarak yapılmıştır. Çalışmanın sonucunda paternalist liderlik ile sinizm, bilişsel ve davranışsal sinizm arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Paternalist liderlik düzeyinin artmasına bağlı olarak örgütsel sinizm düzeylerinin azaldığı tespit edilmiştir.

Pellegrini ve arkadaşları (2010)'da ''Paternalist Liderliğin Kültürler Arası Genellenebilirliği: Lider-Üye Değişim Teorisinin Genişlemesi'' isimli konuyu çalışmışlardır. Çalışmada Hindistan'da çalışan 207 kişi ile ABD'de çalışan 215 çalışanın davranışlarının paternalist liderlik açısından karşılaştırılması amaçlanmıştır. Çalışmanın sonucunda paternalist liderlik Hindistan'da çalışanların iş tatmini üzerinde anlamlı olarak pozitif yönlü bir etkiye sahipken, ABD'de anlamlı bir ilişkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir.

3. BÖLÜM

İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ

Bir işletmenin en önemli varlığı olarak görülen nitelikli ve bilgili çalışanın yerinin doldurulması oldukça zordur. Aynı zamanda sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün tatmin olmuş bireyler ile elde edilebileceği unutulmamalıdır. Bu nedenle bahsedilen özellikteki işgörenlerin elde tutulması için tatmin olmaları büyük önem taşımaktadır. Taşıdığı önem nedeniyle yönetim ve örgütsel davranış literatürü içinde oldukça fazla çalışmaya konu olan ve ortaya çıkması birçok faktöre bağlı olan iş tatmininin herhangi bir örgütün hayat felsefesi olarak görülmesi esastır.

Kişinin yaptığı işten duygusal olarak memnun olması anlamına gelen iş tatmininin oluşması psikolojik sahiplik kavramının olgunlaşmasına zemin teşkil ettiği söylenebilir. Aynı zamanda çalışmanın değişkenlerinden biri olan paternalist liderliğin iş tatminini meydana getirmesi beklenilen bir durumdur. Nihayetinde tatmin olmayan işgörenlerin işten ayrılma niyetine sahip olmaları muhtemel olup işletmenin maliyetlerini arttırıcı bir etkiye sahiptir.

Bu bölümde iş tatmini, iş tatminini etkileyen faktörler ile sonuçlarına değindikten sonra kişinin çalıştığı işten duygusal olarak memnun olmaması anlamına gelen iş tatminsizliği kavramı ile sonuçları ele alınacak olup nihayetinde iş tatmini ile ilgili yapılan çalışmalara yer verilecektir.

3.1. İş Tatmini Kavramı

Kavramsal olarak 20. yüzyılın başında dile getirilen iş tatmini asıl etkisini 1930 ve 1940'lı yıllarda göstermeye başlamıştır. Örgütlerde insan faktörünün değerinin anlaşılması ile birlikte bu kavram üzerinde çok sayıda çalışma yapılmıştır (Yener Demircan 2021: 24). Çalışma hayatına dâhil olan işgörenlerin bulundukları kademeler farklı olsa dahi bu çalışanların iş hayatından mutlu ya da mutsuz olmalarına neden olacak birçok durum ile karşı karşıya kalmaları beklenilir (Karataş ve Gökmen 2018: 105).

Evrensel bir tanımı bulunmayan iş tatmini kavramının çoğu araştırmacı tarafından farklı şekillerde tanımlandığı görülmektedir (Gönül ve Çalık: 2022: 42). İş tamnini kavramının çalışanın istek ve taleplerine cevap verebilecek şekilde çalışma ortamının tanzim edilerek kişinin hem çalışma ortamından hem de bulunduğu örgütten haz alması sonucu meydana gelen iş tatmininin duygusal bir durum olduğunu söyleyebiliriz. Fakat Clark'a (2015: 1) göre genel olarak iş tatminin birçok ülkede durağan veya düşmekte olduğu belirtilmektedir. Spector (1997: 2) iş tatminini, bireylerin belirli bir işe karşı olumlu tepki vermesi ve çalışanların yaptığı işten zevk alma durumu olarak tanımlamaktadır. Benzer şekilde İzci ve Sevinç (2016: 54) iş tatminini yapılan işten memnuniyet duyulması şeklinde tanımlamaktadır. Nitekim Karataş (2020: 56), örgütsel bağlamda iş tatminini işgörenin kendisini mutlu hissederek yükümlülüklerini haz duygusu ile yerine getirmesi şeklinde tanımlamaktadır. Locke (1976) iş tatminini "kişinin işini veya iş deneyimlerini değerlendirmesinden kaynaklanan zevkli veya olumlu bir duygusal durum" olarak tanımlamaktadır. Thiagaraj vd., (2017: 464) iş tatminini, bireyin işine karşı karmaşık tutumunu ifade ederek, kişinin işini, işinin değerine ulaşmasını kolaylaştıran bir başarı olarak değerlendirmesi sonucunda ortaya çıkan zevkli bir duygusal durum olduğunu belirtmektedir.

Katı (2020: 63), iş tatmininin sadece performans ve verimlilik gibi iş ile ilgili konuları etkilemeyip aynı zamanda iş dışındaki hayatı da etkileyen bir olgu olması nedeniyle ilgi odağı olan bir kavram olduğunu belirtmektedir. Çünkü zamanın büyük bir çoğunluğunun iş yerinde geçirildiği düşünüldüğünde iş tatmininin veya iş tatminsizliğinin kişinin ailevi ve özel hayatını da etkileyeceği umulur. Çalışma şartlarının olumsuz olması durumunda fiziksel ve ruhsal problemlerin ortaya çıkacağını ifade etmekle beraber tatmin olmayan çalışanların örgütlerinin rekabet edebilme potansiyeline fazla bir katkı sunmayacaklardır. Bundan dolayı tatmin olmayan çalışanların müşteri ile sağlıklı bir iletişim kurup müşteriyi tatmin edeceklerini beklemek ütopik bir bakışı yansıtır.

Oshagbemi (2000: 331-332), iş tatmini konusunu çalışanların fiziksel ve zihinsel sağlığı ile ilgisi olması nedeniyle önemli bir konu olduğunu belirtmektedir. Çünkü iş, çalışanların hayatlarının önemli bir yönünü oluşturarak çoğu insanın çalışma hayatlarının büyük bir bölümünü işinde geçirdiği ifade edilebilir. Kumari'ye (2011: 11) göre iş tatmini işgörenlerin çalışırken geliştirdikleri olumlu veya olumsuz his ve

duygudur. Bu nedenle iş tatmini yüksek olan kişi işine karşı olumlu duygular beslerken, işinden memnun olmayan kişi işine karşı olumsuz duyguları besler. Aynı zamanda iş tatmininin hem çalışan hem de işveren için önemli bir konu olduğunu belirtmektedir. Aynı şekilde Toker (2007: 93), iş tatmininin hem bireysel hem de örgütsel açıdan incelenmesi gerektiğine vurgu yapmaktadır. İşgörenlerin hem iş hem de özel hayatlarında mutluluk ya da mutsuzluk kaynağı olabilme özelliğine sahip olan iş tatmininin aynı zamanda örgütler için kalite artışı veya azalışı sağlayarak verimliliği doğrudan etkilediği için hem çalışanlar hem de örgütler için oldukça önem ifade etmektedir. Aziri'ye (2011: 78-79) göre iş tatmini iş organizasyonlarının verimlilik ile etkinlikleri söz konusu olduğunda ana faktörlerden biri olarak kabul edilmesine vurgu yapılmaktadır.

3.1.1. İş Tatmininin Önemi

Günümüzün yoğun rekabet ortamında örgütler çalışanlarının mutluluğunu sağlayarak başarıya ulaşabilmektedirler (İşcan 2010: 195). Yaşamlarının büyük bir kısmını çalıştığı örgütte geçiren kişinin herhangi bir problem yaşaması hayatlarının geneline yansımaktadır. Bu nedenle iş ortamının sıkıntılı olması gerginlik ve strese neden olduğu gibi kişinin tatmin olma seviyelerini de etkileyerek bu durumdan kişinin hem kurumu hem de özel yaşamı olumsuz anlamda nasibini almaktadır (Duyan 2007: 26; İşcan 2010: 195).

Çalışanların tatmin olmaları neticesinde daha özverili ve daha üretken çalışarak işe adanmışlık seviyeleri artmaktadır. Bu nedenle organizasyonların amaç ve hedeflerine ulaşmaları tatmin olmuş bireylerle daha kolay olmaktadır (Uslu 2021: 77).

Herhangi bir işletmede iç müşteri olarak tabir edilen çalışanların tatmini aynı zamanda örgütsel başarıyı da beraberinde getirerek örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda çalışanların çaba sarf etmeleri olağan ve zevkli bir durum olarak görülür. Aksi durumda çalışanların işten ayrılma niyetine sahip olarak farklı iş arayışına girmesi gündeme gelir ki bu da oldukça maliyetli görünmektedir. Bundan dolayı tatmin olmayan çalışanların müşteri ile sağlıklı bir iletişim kurarak müşteri memnuniyetini meydana getirmelerini beklemek olanaksızdır. Zaten iş tatmininin sağlanmadığı durumlarda çalışanın isteyerek işe devam etmesi pek beklenemez. Mesaiye gitmenin adeta darağacına gitmek gibi olduğu duygusu çalışanı sürekli

rahatsız ederek hem fiziksel (kaytarma, devamsızlık, rapor alma vb.) hem de psikolojik sorunların (stres, ruh sağlığının bozulması, gerilim, aile ortamında huzursuzluğun başlanması vb.) başlamasına zemin hazırlamaktadır. Nitekim Aşık (2010), yüksek iş tatmininin performans, özgüven ve verimliliği arttırmada etkili olduğunu belirterek hastalık, öfke, endişe, stres, çeşitli psikolojik hastalıklar, devamsızlık ve personel devir hızı gibi olumsuzlukları azalttığını tespit etmiştir.

İş tatmininin çalışanlara sağladığı faydaları şu şekilde sıralayabiliriz (Yakut 2020: 61):

- Devamsızlığı azaltır,

- İş kazalarında düşüşe sebep olur,

- İş kaynaklı hastalıklar azalır,

- Psikolojik olarak bireyin rahatlanması sağlanır,

- Stres düzeyi azalır,

- Örgütsel bağlılık meydana gelir,

- İş ortamındaki huzurdan dolayı aile ve çevre ilişkilerine olumlu yansıma görülür. Nitekim Meier ve Spector'a (2013: 2), göre işini seven insanların daha çok çalışarak daha iyi performans sergilemesi beklenilir. Aynı zamanda iyi performans gösteren kişilerin para ve itibar gibi daha arzu edilen sonuçları elde ederek işlerinden daha fazla tatmin oldukları savunulmaktadır.

3.1.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

Tüm çalışanlar için iş tatmininin nasıl oluştuğu konusunda bir genellemenin yapılması oldukça zor olmakla beraber ücretin iyi olması, çalışma koşullarının uygunluğu, diğer çalışanlarla iyi ilişkilerin geliştirilmesi, kariyer imkânlarının daha iyi olması vb. faktörlerin iş tatminini ortaya çıkardığı yapılan çalışmalarda dile getirilmiştir (Akarca 2021: 87). Benzer şekilde Uslu (2021: 82), iş tatmini ile ilgili birçok çalışmanın yapıldığını belirtmekle beraber yaş, eğitim durumu, cinsiyet, medeni durum, iş güvenliği, terfi imkânları, statü, finansal ödüller, çalışanın karar verme sürecine dâhil edilmesi vb. faktörlerin iş tatminini etkilediğini belirtmektedir.

Saari ve Judge (2004: 397), çalışanın kişiliği ile iş tatmini arasında bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Örgütler çalışan kişiliğini doğrudan etkileyemezse de, sağlam seçim yöntemlerinin kullanılması ve çalışanlar ile işler arasında iyi bir eşleşme, kişilerin seçilip kendilerine en uygun işlere yerleştirilmesini sağlayacak ve bu da iş tatminlerini artırmaya yardımcı olacaktır.

Aynı zamanda Parvin (2011: 115), iş tatmininin motivasyon, performans, liderlik, tutum, çatışma, ahlak vb. birçok örgütsel olgu ile yakından ilişkili olduğunu ifade etmektedir. Katı (2020: 65), iş tatmininin hem bireysel hem de örgütsel faktörler tarafından etkilendiğini belirtmektedir. Nitekim Şeker vd., (2016: 6), işin niteliği, alınan ücret, iş arkadaşları, çalışma ortamı yapılan işi etkileyerek çalışanın işten memnun olmaması düşük bir performans sergilemesine neden olacaktır. Nihayetinde çalışanın işi bırakmaya kadar olumsuz duygulara sahip olacağı belirtilmektedir.

3.1.2.1. Bireysel Faktörler

Cinsiyet, yaş, eğitim durumu, ücret, medeni durum, kariyer olanakları vb. kişisel faktörlerin iş tatminini etkilediği birçok çalışmada ortaya çıkarılmıştır. Bahsedilen faktörlerin çalışanları farklı derecede etkileyerek tatmin düzeyleri farklı olan işgörenlerin oluşmasına sebep olur.

Bireysel faktörlerden olan yaş**;** Yener Demircan (2021: 27), kişinin tutum, davranış veya kararları üzerinde kişinin yaşadığı dönem veya yaşının önemli bir etkisinin olduğunu belirtmektedir. Tanrıverdi ve Paşaoğlu'ya (2014: 291) göre çalışanların yaşlarına göre iş tatmin düzeylerinin farklılaştığı tespit edilmiştir. 51 yaş üzeri çalışan işgörenlerin iş tatminlerinin daha genç yaştaki işgörenlere göre daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Benzer şekilde Karakulle (2020: 75), yaşı büyük olan çalışanların çalışma hayatında deneyim ve tecrübe kazanmaları onların örgüte ve işe uyumlarını arttırırken; daha genç işgörenlerin yükselme ve terfi olanaklarının nispeten daha az olması, tecrübe eksikliği ve örgütten beklentilerinin fazla olması gibi nedenlerden dolayı yaşı büyük olanlara göre iş tatminlerinin daha az olduğunu belirtmektedir. Güven vd., (2005: 148), işe yeni başlayan işgörenlerin ve iş tecrübesi fazla olan çalışanların daha düşük iş tatminine sahip oldukları, buna karşın orta düzeyde deneyime sahip olan işgörenlerin ise yüksek düzeyde iş tatminine sahip oldukları tespit edilmiştir.

İş tatmini ile ilişkilendirilen bir diğer faktör çalışanların eğitim durumudur. Akarca (2021: 89), eğitim durumunun artmasına bağlı olarak çalışanların iş tatminlerinin azaldığını ifade etmektedir. Buna karşın Türkoğlu (2011: 22) eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların düşük eğitim düzeyine sahip çalışanlara göre daha fazla iş tatminine sahip olduklarını ifade etmektedir. Tiryaki (2005: 14) de eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların verilecek ödül, ikramiye vb. kazanımlardan daha öncelikli olarak yararlanmaları nedeniyle iş tatmin seviyelerinin daha yüksek olacaklarını ifade etmektedir. Nitekim eğitim seviyesinin yükselmesine bağlı olarak daha karmaşık ve teknik konuların daha kolay bir şekilde çözüme kavuşacağı düşünülerek belirsizlik ile mücadelede yüksek eğitim seviyesine sahip çalışanların daha fazla başarılı olacakları düşünülebilir. Bunun da iş tatminine sebep olacağı ifade edilebilir.

Çalışanların evli ya da bekâr olmaları iş tatminini etkileyen bir diğer faktördür. Nitekim Yılmaz vd., (2016: 92) evli çalışanların bekar çalışanlara göre daha yüksek iş tatminine sahip olduğunu tespit etmiştir. Özaydın ve Özdemir (2014) de aynı bulguları tespit ederek evlilerin aile yaşamlarındaki tatminlerinin işe yansıması nedeniyle veya işgörenlerin işe yönelik beklentilerinin evlilik müessesesinden etkilenmesinden kaynaklanabileceğini değerlendirmektedir. Evli olan çalışanların daha fazla sorumluluk üstlenmesi ve yükümlülüklerinin daha fazla olması nedeniyle iş tatminine daha fazla sahip olmaları gerektiği düşünülebilir. Böylece para kazanıp ev geçindirme derdine daha fazla sahip olan evli çalışanların bekâr çalışanlara göre işten ayrılma sonucu meydana gelecek riskleri daha az göze almaları nedeniyle işlerini daha severek yapmaları umulur.

Kişilik de iş tatminini etkileyen bir diğer faktördür. Demirdağ (2015: 58), iş tatmini ile işgörenin sahip olduğu kişilik özellikleri kişiden kişiye değişiklik gösteren bir ilişki olduğunu belirtmektedir. İşgörenin pozitif bir kişiliğe sahip olması durumunda iş ve olaylara ilk bakışta olumlu bir perspektiften bakması düşünülür. Bu da kişinin güzel düşünmesine neden olacaktır. Böylece güzel düşünen bir kişinin hem iş hayatından hem de özel hayatından daha tatmin olacağı beklenilir. Nitekim Nursi (1979: 445), ‘’güzel gören güzel düşünür, güzel düşünen hayatından lezzet alır’’ şeklindeki özlü ifade ile bu faktörü özetlemektedir. Buna karşın kendisi ile barışık olmayıp etrafa negatif enerji yayan işgörenlerin tavır ve davranışları müşteriye

yansıyacağından olumsuzluklar ile karşı karşıya daha fazla kalacaktır. Bu da iş tatminsizliğine sebep olacaktır.

İş tatminini etkileyen bir diğer bireysel faktör de çalışanların erkek ya da kadın olma durumları ile ilgilidir. Cinsiyet ile iş tatmini ilişkisini inceleyen bazı çalışmalarda erkeklerin kadınlara göre daha fazla tatmin olduklarını ortaya koyan çalışmaların (Al-Mashaan 2003, Okpara 2006; Ak ve Diken 2020) olmasına karşın; bazı çalışmalarda ise kadınların daha yüksek iş tatminine sahip olduklarını (İmran vd., 2010; Eğinli 2009, Lambert vd., 2001) bulgulayan çalışmalar mevcuttur.

Toker (2007: 103), ise erkek ya da kadın çalışanların iş tatmin seviyeleri arasında herhangi bir farklılığın bulunmadığını tespit etmiştir. Kadınların yönetici pozisyonuna yükselme imkânlarının erkeklere nispeten daha az olması kadınların iş tatmin derecelerinin daha düşük olmasına sebep olabilir. Cam tavandan dolayı kadınların iş tatmin seviyelerinin daha düşük olacağını söyleyebiliriz (Cam Tavan: Kadın işgörenlerin üst yönetim kademelerine terfi etmelerinde veya ettirilmelerinde görünmeyen engeldir, Bingöl 2016: 362). Aynı zamanda kadın çalışanların ev, aile ve çocuklarına daha fazla mesai harcaması gerektiği düşünülerek daha az iş tatminine sahip oldukları ifade edilebilir. Benzer şekilde aile ortamındaki çatışmaların iş hayatına yansıması nedeniyle iş tatmininde azalma yaşanabilir. Nitekim Karakulle (2020: 75), kadın ve erkekten beklentinin farklı olması ve toplumsal hayattaki yerlerinin farklı olması sebebiyle bunların iş tatmin seviyelerinin farklı olacağını belirtmektedir.

3.1.2.2. Örgütsel Faktörler

Ücret, iletişim, yönetim tarzı, stres, liderlik tarzı vb. örgütsel faktörlerin iş tatmini üzerinde etkili olduğu söylenebilir. Ücret; çalışanlara belirli bir emek karşılığı ödenen parasal tutar olarak ifade edilebilen ücretin işletmeler tarafından bir maliyet unsuru olarak görülmesine rağmen en önemli tatmin araçlarından biri olduğunu ifade edebiliriz. Bozkurt ve Bozkurt (2008: 5), alınan ücretin ihtiyaçları giderip gidermemesi iş tatminini etkilemektedir. Dolayısıyla yapılan iş ile alınan ücretin orantılı olması durumunda tatmin seviyesinin daha yüksek olacağı umulur.

Al -Zoubi (2012), ücret tutarının iş tatmini için temel belirleyici olmadığını gösteren daha önce yapılmış çalışmaların olduğuna dikkat çekmektedir. Çalışanların

referans noktası olarak belirledikleri ücretin karşılaştırılması, çalışanın iş tatminini etkilemede daha önemlidir. Bu nedenle benzer özellikler ve nitelikler göz önüne alınarak başka bir kurumda sunulan ücretin daha yüksek olduğu işgören tarafından biliniyorsa alınan ücretin çalıştığı kurumdaki ücretlere göre daha yüksek olsa bile tatmin olmayacaktır. Hee (2018: 337), ampirik çalışmaların bir sonucu olarak, ücretin çalışanların iş tatmin düzeylerini etkileyebileceğini ifade etmektedir. Fakat Toker (2007: 102), yaptıkları çalışmalarında ücretin iş tatmini üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olmadığını tespit etmiştir.

Örgüt yapısı da iş tatminini etkileyen faktörlerden birisidir. Çekmecelioğlu (2005: 37), risk almanın cesaretlendirildiği, fikirlerin adaletli bir şekilde değerlendirildiği, katılımcı ve işbirliğine önem verilen bir örgütte çalışanların iş tatminlerinin daha yüksek olacağını ifade etmektedir. Katı (2020: 65), çalışanın kişilik özelliğine göre örgütün mekanik ya da organik bir yapıda olması da iş tatminini etkilemektedir.

Aynı zamanda kişinin değer, tutum ve inancını önemseyen örgütlerde işgörenin tatmin olarak daha yüksek bir performans sergilemesi beklenilir. Aksi durumda işgörenin örgüte karşı yabancılaşarak farklı iş arayışında olması umulur. Bu nedenle örgütlerin işe yerleştirme politikalarında çalışanların örgüt kültürüne uygun olmasına dikkat edilmelidir. Böylelikle örgüt yapısına uygun olmayan işgörenlerin elenerek hem bireysel hem de örgütsel etkinliliğin üst seviyelere çıkarılması amaçlanmaktadır. Bu şekilde iş tatmininin arttırılması sağlanarak örgütün rekabet edilebilirliğine katkı sunduğu değerlendirilmektedir.

Örgütün terfi politikası da iş tatminini etkilemektedir. Kişinin performans, eğitim durumu, kişisel veya bilişsel özelliklerinin gözetilmediği örgütlerde daha üst pozisyonlara yükselme anlamına gelen terfinin iş tatminini meydana getireceğini beklemek olanaksızdır. Çünkü böylesi bir durumda örgüt tarafından nepotizm (adam kayırmacılık) tercih edilerek fırsat eşitliği ilkesine zıt hareket edilmektedir. Ancak Bute (2011: 187), kayırmacılığın kaldırılması ile iş tatminin artacağını bunun da çalışanları elde tutma kapasitesini arttıracağına vurgu yapmaktadır. Nitekim işgören tarafından adil bir terfi politikasının olduğuna kanaat getirilen örgütlerde çalışanın daha yüksek iş tatminine sahip olacağı beklenilir. Terfi imkânlarından çalışanların adil

bir şekilde yararlandırılarak hem çalışan memnuniyetinin sağlanması hem de örgütün sürdürülebilirliğinin sağlanması önem kazanmaktadır.

Çalışma koşulları da iş tatminini etkileyen bir diğer önemli faktördür. Mishra (2013: 46), daha iyi çalışma koşulları işgöreni daha az yoracağı bunun da iş tatminine sebep olacağını ifade etmektedir. Bunun yanı sıra Özkalp ve Kırel (1996), bulunulan ortamda çalışanın kendisini rahat hissetmesi, çalışma arkadaşlarından destek görerek yardımlaşmanın olduğu bir ortamda iş tatmininin artacağı beklenmektedir. Aynı zamanda fiziki ortamın iş tatmini üzerinde önemli etkiye sahip olduğu söylenebilir.

Liderlik de iş tatminini etkileyen bir faktördür. Kumari'ye (2011: 13) göre liderlik, bir vizyona veya hedefler dizisine ulaşmak için bir grubu etkileme yeteneği olarak tanımlanmakta olup, yöneticilerin iyi lider olmaları durumunda çalışanların daha tatmin olacakları belirtilmektedir. Liderlerin çalışanlar ile etkili iletişim kurarak örgütsel vizyona ulaşılması hayati önem taşımaktadır. Kıdemli liderler çalışanları ile sık sık iletişim kurmalıdır ve görevin tamamlanmasının çalışanları yönlendirmeye ve motive etmeye bağlı olduğunu kabul ederler. Çalışmanın değişkenlerinden olan paternalist liderin çalışanlarına bir ebeveyn gibi davranarak iş görenlerin iş tatmin seviyelerinin yükseltmesine çalışması arzu edilir.

3.1.3. İş Tatmininin Sonuçları

Hem kişisel hem de örgütsel performansın iyileştirilmesi için iş tatmininin hayati derecede önemli olduğu vurgulanmaktadır. İşgören devamsızlığı ve işten ayrılma oranındaki artış ile olumsuz bir ilişkisi olan iş tatmininin çalışanlar arasında yüksek morali meydana getirdiği, örgütsel bağlılığa sebep olduğu, çalışanların motivasyon düzeylerini arttırdığı ve verimliliği doğrudan etkilediği sonucuna varılmıştır (Onyebuchi 2019: 6).

İşgörenlerin yüksek iş tatminine sahip olmaları ile performans, özgüven ve verimliliklerinin artmasında önemli bir rol oynamasına karşın öfke, stres, endişe, hastalık, devamsızlık sorunu ve personel devir hızını azalttığı tespit edilmiştir (Aşık 2010). Nitekim işgörenlerin beklentilerinin karşılandığı örgütlerde tatmin olan bireylerin işlerine daha fazla bağlı oldukları ve örgütlerine karşı aidiyet duygusu besledikleri vurgulanmaktadır (Özpehlivan 2018: 59). Bunlara ek olarak Ghazzawi

(2008: 5) örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve çalışan refahı iş tatmininin bir sonucu olduğu ifade edilmektedir.

Jalagat (2016: 36) ise iş tatmininin her zaman olmasa da yüksek performansa yol açtığını tespit etmiştir. Bundan dolayı örgütlerdeki sorunların ele alınarak ortadan kaldırılmasına çalışmak; iş tatminsizliğini önleyerek iş tatmininin oluşmasına katkı sağlayacaktır (Faghanı Nobarı, 2017: 34).

İş tatmini herhangi bir örgütteki çalışanları olumlu etkilediği kadar örgütün kendisini de olumlu anlamda etkileyecektir. Tatmin edilmiş çalışanlarla faaliyetlerine devam eden örgütlerin müşteri ihtiyaç ve isteklerine en kısa sürede cevap vermesi beklenilen bir durumdur. Bu durum ilgili örgütün prestijinin yükselmesini sağlayarak sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesini sağlayacaktır. Aynı zamanda tatmin edilmiş çalışanların resmi anlamda herhangi bir sahiplikleri olmasa da psikolojik olarak ilgili örgütü benimsemeleri örgütün verimlilik ve etkinliğini arttıracaktır. Tatmin edilmiş çalışanlar sayesinde kazan-kazan ilkesi (hem işgörenin kazanması hem de örgütün kazanması) devreye girmektedir ki bu da örgütün daha uzun vadeli yaşamasına olanak tanıyarak, ortalamanın üzerinde getiri elde edilmesinin ilacı olarak görülebilmektedir.

3.1.4. İş Tatminsizliğinin Sonuçları

Judge ve Klinger'e (2008) göre bireysel bağlamda engellenme, psikolojik geri atılma, stres, nezaketsizlik, tükenmişlik, işe karşı yabancılaşma iş tatminsizliğinin sonuçları arasında gösterilmektedir. Aynı zamanda Özpehlivan (2018: 60), iş tatminsizliğinin örgütlerdeki genel işleyişi olumsuz yönde etkilemesinin yanında örgütün psikolojik durumunu negatif yönde etkileyerek motivasyonun düşmesine, çalışanların devamsızlık oranlarının artmasına neden olduğu bu da örgüt içindeki düzenin bozulmasına sebep olduğu vurgulanmaktadır.

Ayrıca Ghazzawi (2008: 5) işgören devamsızlığı, işten ayrılma niyeti ile işten ayrılma davranışı; iş tatminsizliğinin sonuçları arasında yer aldığını belirtmektedir. Bundan dolayı iş tatminsizliğinin çalışanları olumsuz anlamda etkilemesi ile hastalık başta olmak üzere bazı istenmeyen problemlerin meydana gelebileceğini ifade edebiliriz. Aynı zamanda işteki problemlerin çalışanın özel hayatına etki etmesi ile

ailevi hayatının da olumsuz anlamda etkilenebileceği belirtilebilir. İş tatminsizliği neticesinde tükenmişlik ve örgütsel yabancılaşma davranışı içerisine giren çalışanın işten ayrılma niyetine sahip olması beklenilen bir durumdur. Nitekim bu durumun örgütü olumsuz etkilemesi ile beklenmeyen maliyetlerin ve giderlerin ortaya çıkması sözkonusu olacaktır. Bununla birlikte toplumda sözkonusu örgüte olumsuz bir nazarla bakılacağı da unutulmamalıdır.

3.1.5. İş Tatmini İle İlgili Yapılan Çalışmalar

Kumari (2011)'de ''Çalışanların İşyerinde İş Tatmini'' isimli konuyu Hindistan'daki bir termik santralinde çalışmıştır. Çalışmanın amacı iş tatmininin kültür, liderlik iletişimi, örgütsel bağlılık, eğitim, ödüller ve tanınma fırsatları, ekip çalışması, yetki devri gibi farklı yönlerini incelemektir. Araştırmada 125 işgörene hem anket hem de görüşme yöntemi uygulanmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre işgörenlerin mevcut işlerinden memnun olduklarını, ancak yine de tatmin seviyesini iyileştirmek için önlemler alınması gerektiğini göstermiştir.

Parvin ve Kabir (2011)'de ''İlaç Sektöründe Çalışanların İş Tatminini Etkileyen Faktörler'' isimli konuyu çalışmışlardır. Çalışma Bangladeş'te farklı ilaç firmalarında çalışanların iş tatminlerini değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Çalışmanın sonucunda alınan ücret, iş verimliliği, arkadaşlık ilişkisinin iş tatminine katkıda bulunan en önemli faktörler olduğu tespit edilmiştir.

Boymul ve Özeltürkay (2017)'de ''İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik Sendromu Üzerindeki Etkisi: Bir Sanayii Kuruluşunda Uygulama'' isimli konuyu çalışmışlardır. Çalışmada özel sektörde çalışanların iş tatmini ile örgütsel bağlılık düzeylerinin tükenmişlik düzeyleri üzerinde etkisinin ortaya çıkartılması amaçlanmıştır. Bu amaçla mersin ilinde 387 kişiye anket uygulanmıştır. Çalışmanın sonucunda kişinin örgüt ile duygusal bağlılığı ve ücret ve yan haklara yönelik olumlu gelişmelerin olması çalışanların duygusal tükenmişlik düzeylerini negatif yönde etkilediği belirlenmiştir.

Sree ve Satyavathi (2017)'de ''Çalışan İş Tatmini'' isimli konuyu çalışmışlardır. Araştırmanın amacı, iş tatmini üzerinde çalışma ortamının etkisini analiz etmektir. Çalışmanın örneklemini Haydarabad şehrinde faaliyet gösteren eğitim

kurumları, bankacılık sektörü ve telekomünikasyon endüstrisinde çalışan 80 işgören oluşturmaktadır. Çalışmanın sonucunda çalışma ortamı ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Dolayısıyla çalışma ortamının iyileştirilip işgörene hitap etmesi ile iş tatmininin arttığı ortaya çıkarılmıştır.

Khajeh (2018)'de ''Liderlik Tarzlarının İş Tatminine Etkisi'' isimli konuyu çalışarak dönüşümcü liderlik ile etkileşimci liderlik tarzlarının iş tatmini üzerindeki etkisini ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Çalışmanın örneklemini Birleşik Arap Emirliklerinde yer alan Abu Dabi Emirliğindeki organizasyonlarda çalışan 121 işgören ve yönetici oluşturmaktadır. Araştırmada elde edilen bulgular çalışmanın değişkenleri arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkiyi göstermiştir. Çalışmada dönüşümcü liderliğin işlemsel liderliğe göre daha fazla iş tatmini meydana getirdiğini göstermiştir. Böylelikle dönüşümcü liderlik tarzının çalışanların iş tatmininin artmasına daha fazla yardımcı olduğu ortaya konulmuştur.

Karadağ Ak ve Diken (2020)'de ''İş Tatmini ve Kaygı Düzeyinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Banka Çalışanları Üzerine Ampirik Bir Araştırma'' isimli konu Konya'da özel ve kamu sektöründe faaliyette bulunan mevduat ve katılım bankalarına uygulanmıştır. Çalışmanın örneklemini 413 kişi oluşturmaktadır. Çalışmanın sonuçlarına göre; kaygının iş tatmini ile negatif yönlü orta düzeyde ilişkili olmasına karşın işten ayrılma düşüncesi ile pozitif yönlü orta düzeyde ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca iş tatmininin işten ayrılma düşüncesi ile negatif yönlü orta düzeyde bir ilişkiye sahip olduğu bulgulanmıştır.

Erdoğan (2021)'de ''İş tatmini ile tükenmişlik ilişkisi: Bir meta-analiz çalışması'' isimli konuyu çalışmıştır. Çalışmanın amacı Türkiye'de faaliyet gösteren çalışanların iş tatmini ve örgütsel tükenmişlik arasındaki ilişkiyi tespit etmektir. Çalışmanın sonucunda iş tatmini ile tükenmişlik düzeyi arasında orta düzeyde bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir.

3.2. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı

Örgütsel davranış ile yönetim ve organizasyon literatüründe oldukça fazla çalışmaya konu olan kavramlardan biri de işten ayrılma niyetidir. Kumar ve Govindarajo (2014: 510), işten ayrılma niyeti kavramının yönetim bilimcilerin ilgisini çeken bir konu olduğunu belirtmektedir.

Bu bölümde işten ayrılma niyeti kavramı, önemi, işten ayrılma niyetini etkileyen bireysel, örgütsel ve çevresel faktörlere değindikten sonra işten ayrılma niyetinin sonuçları ile bu kavram ile ilgili ulusal ve uluslararası alanda yapılan bazı çalışmalara yer verilecektir.

3.2.1. İşten Ayrılma Niyeti

March ve Simon (1958) tarafında ilk olarak ele alınan işten ayrılma niyeti, kişinin örgütte kalmaya veya ayrılmaya karar verirken mevcut ve gelecekteki alternatifleri değerlendirdiği bilinçli bir süreç olarak ifade edilmektedir (Staw, 1984: 642). İşten ayrılma davranışının bir önceki aşaması olarak görülen işten ayrılma niyeti; çalışanların iş tatminsizliği yaşayarak örgütüne bağlı olmaması nedeni ile işten ayrılma isteği şeklinde ifade edilmektedir (Erdoğdu 2019: 61). Benzer şekilde işten ayrılma niyeti, işgörenlerin farklı nedenlerle işten ve örgütten ayrılmayı düşünmesi ve planlamasıdır (Ak, 2018).

Bu ayrılmanın emeklilik, hastalık ve ölüm gibi doğal şekli olmasının yanında gönüllü ayrılma olarak da bilinen karşılıklı anlaşma olan şekli de bulunmaktadır. Bir de en iyi çalışanın kaybedilmesi, nitelikli çalışanın rakip örgütlere geçmesi şeklinde istenmeyen hali de bulunmaktadır (Yıldırım s.115). Tett ve Meyer'e (1993: 262) göre işten ayrılma niyeti, kasıtlı ve bilinçli olarak kişinin çalıştığı örgütten ayrılması isteği olarak ifade edilmektedir.

Genel anlamda, işten ayrılma niyeti bir çalışanın mevcut kuruluşundan ayrılma niyeti olarak ifade edilmektedir (Cho vd., 2009: 374). Şahin (2019; 81), olumsuz bir durum olan işten ayrılma niyetini ''işe devam etme isteği, işte devam edilmesi niyeti, işte kalma arzusu''nun zıt hali olarak belirtmektedir.

Herhangi bir örgütte işgören planlaması, tedariki, seçimi, çalışanın işe alıştırılması (oryantasyon), eğitimi ne kadar önemliyse mevcut işgörenlerin işten ayrılma niyetine sahip olmaması da o kadar önemlidir. Çünkü sıfırdan bir işgörenin örgüte kazandırılıp yetiştirilmesi oldukça maliyetlidir. Anaç (2021: 79) kalifiye ve yetişmiş işgörenlerin işten ayrılmaları işletmelerin karlılık ve verimliliklerini doğrudan etkilemekle beraber ayrılacak işgörenin rakip işletmeler tarafından istihdam edilmesi ekstra olarak işletmelerin rekabet gücünü olumsuz yönde etkilediğini ifade etmektedir. Baltacı vd., (2014: 354), çalışanların işten ayrılma niyetine sahip olmaları işletmeyi kalifiye elemanlarını kaybetme durumu ile karşı karşıya getirmektedir. Bundan dolayı pek çok maliyetin işletmeye yüklenmesi sözkonusu olmaktadır.

Sager ve Griffeth (1998: 255), işgören açısından işten ayrılma niyetinin üç aşamada gerçekleştiği belirtilmektedir: Birincisi; işten ayrılmanın düşünülmesi, ikincisi başka bir iş arama niyetinde olması, üçüncüsü ise bu işletmeden ayrılmayı planlıyorum manasına gelen işi bırakma niyetidir. Arslan'a (2020: 67) göre işten ayrılma niyeti hem çalışanlar hem de örgütler için olumlu ve olumsuz sonuçlara neden olabildiğinden önem verilmesi gereken bir tutum olduğu vurgulanmaktadır.

3.2.2. İşten Ayrılma Niyetinin Önemi

Herhangi bir örgütün en değerli varlığı olarak kabul edilen yetenekli insan kaynağının işten ayrılma davranışının bir önceki aşaması olan işten ayrılma niyetine sahip olması örgütler için istenmeyen bir durumdur. Çünkü işgörenin örgütte istihdam edilmeden önceki süreçten başlayarak sonraki her bir aşamanın (işe alınması, eğitim, kariyer, kıdem yılına bağlı olarak ücret artışı vb.) örgüt için bir maliyete neden olduğu bilinmektedir. Aynı zamanda işten ayrılma niyetine sahip olan işgörenin çalıştığı örgütten ayrılma olasılığı olduğu için beraberinde tecrübesini, deneyimini, mesleki sırlarını ve sahip olduğu müşteri portföyünü yeni istihdam edileceği örgüte götürmesi muhtemeldir. Bundan dolayı nitelikli ve kalifiye çalışanların işten ayrılma niyetlerinin işten ayrılma davranışına dönüşmemesi için yönetici veya liderlerin gereken önlemleri alarak iş tatmininin ve psikolojik sahipliğin oluşturulması hayati derecede önem kazanmaktadır.

Benzer şekilde Sökmen (2021: 51), yüksek iş gücü devir oranının örgütlere yüksek maliyetler yüklediğini belirterek örgütlerin yetenekli çalışanlarını elde tutmak

amacıyla işten ayrılmaya neden olabilecek tüm faktörlerin dikkatli bir şekilde incelenmesi gerektiğini ifade etmektedir. Aksi takdirde üstün performans gösteren yetenekli çalışanların kaybı sözkonusu olacağı için örgütlerin rekabet edebilme gücü oldukça zayıflayacaktır.

Oruç (2021: 71), teknolojik gelişmelerin yaşanması, rekabet koşullarının daha zor olması, hızlı bir şekilde değişen çevrede faaliyetlerini sürdüren işletmelerin yetenekli ve güçlü çalışanlar sayesinde bahsedilen ortamdan avantajlı çıkacakları vurgulanmaktadır. İşten ayrılma niyetinin tamamen ortadan kaldırılması veya minimize edilmesi, avantajların elde edilmesini sağlayacaktır. Nitekim Arslan (2020: 69), işten ayrılma niyetinin işletmeler tarafından kabul edilmeyecek durumlardan biri olduğu belirtilerek bu niyetin işletmeye maddi zararların yanında manevi zararları da vermesinin olası olduğu ifade edilmektedir. Çünkü işgörenin işten ayrılması işletmeye yeni ve yüksek maliyetleri yüklediği gibi yetenekli ve bilgili insan kaynağının kaybı da sözkonusudur. Bunlara ek olarak işgörenin gönülsüz bir şekilde işten ayrılmaya niyetlenmesi ise işletmenin imajına tehdit oluşturacağı vurgulanmaktadır. Varışlı'ya (2019: 99), göre örgütlerin iş sözleşmesinde yazılı olarak taahhüt ettiklerini yerine getirmesiyle çalışanların işten ayrılma niyetlerinin azaldığı vurgulanmıştır.

3.2.3. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler

Bireysel faktörler, örgütsel faktörler ve çevresel faktörlerin işten ayrılma niyetini etkilediği daha önceki çalışmalarda ortaya konulmuştur (Omar vd., 2015: 3; Oruç 2021: 70; Kıymaz 2021: 20). Mosadeghrad vd., (2008: 222), işten ayrılma niyeti üzerinde duygusal bağlılık, iş tatmini, örgütsel politikalar, iş güvenliği, yönetim ve denetim, tanınma, alınan maaş miktarı ve işgörenin çalıştığı departmanın etkili faktörler olduğunu ifade etmektedir. Nitekim çalışanların iş tatmini ve bağlılığı, işten ayrılma niyetinin önemli yordayıcıları olduğu bulgulanmıştır. Bu değerlendirmeler, çalışanın iş tatmini ve örgütsel bağlılık algısında eksikliklerin olduğu yerlerde iyileştirmeye yardımcı olacak insan kaynakları uygulamalarını analiz etmek ve değiştirmek için yararlı bilgiler sağlayabileceğini vurgulamaktadır.

İşten ayrılma niyetinin bir sonraki aşaması olan işten ayrılma davranışını etkileyen faktörler Cooton ve Tuttle (1986: 57) tarafında Tablo 3.1'de açıklanmıştır.

Sözkonusu yazarlara göre dış (çevresel) faktörler, iş ile ilgili (örgütsel) faktörler ve kişisel faktörlerin işten ayrılma davranışını etkilediği belirtilmektedir.

Tablo 3. 1. İşten Ayrılma İle İlişkilendirilen Faktörler

Kişisel Faktörler	**Örgütsel (İş İle İlgili) Faktörler**	**Dış (Çevresel) Faktörler**
-Yaş -Görev süresi (Kıdem) -Cinsiyet -Geçmiş Yaşam -Eğitim -Medeni Durum -Beceri ve Yetenek -Zekâ -Beklentilerin Karşılanması -Bağımlı Olunan Kişiler	-Ücret -Rolün Belirginliği -Görev Tekrarı -İş Performansı -Genel İş Tatmini -Ücrette Duyulan Memnuniyet -İşten Kendisinden Duyulan Memnuniyet -Terfi ve Kariyerden Duyulan Memnuniyet Yönetim ve iş arkadaşlarından Duyulan Memnuniyet -Örgütsel Bağlılık	-İstihdam Algıları (Alternatiflerin Varlığı) -İşsizlik Oranı -İşe Katılım Oranı -Sendika

Kaynak: Cotton ve Tuttle (1986: 57)

Arnold ve Feldman (1982: 359), işten ayrılma niyetinin demografik faktörler, görev süresi, mevcut pozisyona bilişsel/duygusal yönelim, iş tatmini, örgütsel bağlılık, algılanan iş güvenliği ve alternatif pozisyonları arama niyetinden etkilendiğini belirterek bunların sonucunda işten ayrılma davranışının meydana geldiği ifade edilmektedir. Benzer şekilde Yıldırım (s.116), işten ayrılma niyetine etki eden faktörleri iş tatmini, örgütsel adalet algısı, ücret durumu, emeklilik, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık, ast üst ilişkileri, rol belirsizliği, örgütün imajı, yöneticiye duyulan güven, kariyer beklentisi, sorumlulukların fazlalığı, iş stresi ve isteklendirme şeklinde ifade etmektedir.

3.2.3.1. Bireysel Faktörler

Bajraktari (2020: 61), yaşın işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi olduğunu tespit etmiştir. Gençlerin iş tatmin düzeylerinin daha düşük olduğu bulunmasının aksine kırk yaş üstü çalışanların yüksek düzeyde iş doyumuna sahip olduğu bulgulanarak daha düşük işten ayrılma niyetine sahip oldukları tespit edilmiştir.

Evli çalışanların aile bağlılığı nedeniyle evli olmayanlara göre İAN'lerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Buna karşın Omar vd., (2015: 1), Malezya'daki kamu hastanelerinde hizmet veren hemşirelerin yaş, medeni durum ve eğitim düzeylerinin işten ayrılma niyetlerinde önemli bir etkisinin olmadığını ortaya

koymuştur. Griffeth, Hom, Gaertner (2000: 479), çalışmalarında demografik faktörler ile işten ayrılma niyeti arasında herhangi bir farklılığın olmadığını ortaya koymuştur. Örneğin; erkeklerin işten ayrılma niyetleri ile kadınların işten ayrılma niyetlerinin benzer olduğu ortaya konulan sonuçlardan bir tanesidir.

3.2.3.2. Örgütsel Faktörler

Alper (2020: 54), işgörenin işten ayrılma niyetini etkileyen faktörlerin başında örgütsel bağlılığın geldiğini belirtmektedir. Ökten'e (2008: 39) göre işten ayrılma niyetini etkileyen örgütsel faktörleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

-İşletmenin merkeze yakın veya uzak olması (işletmenin kuruluş yeri),

-Ulaşım imkânlarının varlığı (park olanakları, servis imkânları vb.),

-İşin zorluk derecesi ile yapılan işin türü,

-Örgütsel koşulların olumsuzluğu (yer değiştirmenin sık sık yapılması, aşırı katılıkların varlığı),

-Ücret sisteminin performans değerlendirmeye ve adil ölçütlere göre yapılmaması.

Arslan'a (2020: 71) göre kayırmacılık olarak da bilinen nepotizm, işgörenin yönetici veya çalışma arkadaşlarından yeterli desteği görememesi, iş yükünün fazla olması, çalışma saatlerinin fazla olması gibi faktörler işten ayrılma niyetini etkileyen faktörler olduğunu ifade etmektedir.

3.2.3.3. Çevresel Faktörler

Cotton ve Tuttle'e (1986: 57) göre işsizlik oranı, istihdam algıları ve sendikanın varlığı kişinin işten ayrılma niyetini etkileyen çevresel faktörlerdir. Örneğin sendikanın iş yerinde varlığı işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilemekteyken alternatif istihdam imkânlarının varlığı da işten ayrılma niyetini pozitif yönde etkilediği belirtilmektedir. Aynı şekilde Gerhart (1989: 19), işten ayrılma niyetinin hem işsizlik oranından hem de algılanan hareket kolaylığından (alternatiflerin varlığından) etkilendiğini belirtmektedir. Örneğin; piyasada işsizlik oranlarının fazla olması işgörenin mevcut işini daha fazla benimsemesine neden olacaktır. Çünkü mevcut işinden ayrıldığı zaman kısa sürede iş bulamama riskini göze alamayabilir. Fakat işsizlik oranlarının daha düşük olması çalışanı farklı iş arayışına sevk edebilmektedir.

Ayrıca işgücü piyasasının daha uygun ve daha elverişli hale gelmesiyle işten ayrılma niyetinin daha da artacağı ifade edilmektedir (Gerhart 1989: 23). Dadak (2021: 35), yapılan mevcut işin kişiyi geliştiremeyeceği algısının varlığı nedeniyle bilişim ve teknolojiye ayak uydurmak adına daha kapsamlı işlerin tercih edilmesi işten ayrılma niyetinin çevresel faktörleri arasında sayılabilmektedir.

3.2.4. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları

İşten ayrılma niyetine sahip çalışanların genellikle çalıştığı örgütten tatmin olmamaları veya tatmin seviyelerinin düşük olması sonucu meydana geldiği söylenebilir. Bu tatminsizliğin farklı faktörlerden (bireysel, örgütsel, çevresel) etkilendiği daha önce belirtilmiştir. İşten ayrılma davranışının bir önceki versiyonu olan işten ayrılma niyetinin hem bireysel hem de örgütsel bir takım olumlu ve olumsuz sonucu bulunmaktadır. En önemli olumsuz sonuçlarından bir tanesi işgören devir oranını arttırmasıdır ki bu sonuç oldukça işletmelere pahalıya mal olabilmektedir. Çünkü işgören devir oranının sektör ortalamasının üzerinde olmaması önem kazanmaktadır. İşletmenin sektör ortalaması üzerinde işgören devir oranına sahip olması bünyesinde problemler ile karşı karşıya kaldığının veya kalacağının bir göstergesi sayılabilmektedir. Nitekim yüksek işgören devir oranı işletmenin toplum nezdindeki prestijini zedelemekle beraber yeri oldukça zor doldurulabilecek kalifiye insan kaynağının kaybına neden olarak, işletmenin etkinlik ve verimliliğini de olumsuz yönde etkileyecektir.

Tablo 3. 2. İşten Ayrılma Niyetinin Bireysel Sonuçları

İşten Ayrılanlar İçin Olumsuz Sonuçlar	-Kıdemin kaybolması, -Elde edilmiş hakların kaybolması, -Sosyal açıdan sekteye uğrayan destekler, -Maddi olarak kayıpların oluşması, -Bireysel olarak kariyerde düşüşün yaşanabilmesi, -Stresin ortaya çıkması
İşte Çalışmaya Devam Edenler İçin Olumsuz Sonuçlar	-Aksaklıkların meydana gelmesi(hem sosyal hem de iletişim açısından), -Örgütsel bağlılıkta azalmanın yaşanması, -İş uyumunun azalması, -Ayrılan personelden dolayı iş yükünün fazlalaşması, -İş tatmininde azalmanın olması, -Çalışma arkadaşının kaybı dolayısıyla yaşanan olumsuzluk
İşten Ayrılanlar İçin Olumlu Sonuçlar	-Kazancın artması, -Kariyerde ilerleme imkânının artması, -Stresin azalması, -Yeteneklerin daha iyi kullanılması, -Gelişimin bireysel anlamada artması, -Kişinin kendisini yenileme olanaklarının artması, -Öz yeterlilik algısında artış sağlanması
İşte Çalışmaya Devam Edenler İçin Olumlu Sonuçlar	-Örgütsel bağlılığın artması, -İş tatmininin artması, -Uyumun sağlanması, -Yeni ve farklı pozisyonlara yükselme fırsatı,

Kaynak: (Mobley 1982'den akt., Şahin 2019; 87-88).

Tablo 3.2'de işten ayrılma niyetinin bireysel sonuçları detaylı bir biçimde gösterilmektedir. İşten ayrılma niyetinin örgütsel sonuçları ise Tablo 3.3'te gösterilmektedir.

Tablo 3. 3. İşten Ayrılma Niyetinin Örgütsel Sonuçları

Örgüt Açısından Olumsuz Sonuçları	Örgüt Açısından Olumlu Sonuçları
-Maliyetlerin artması, -Yer değiştirmenin maliyete neden olması, -İşten çıkarmanın maliyete neden olması, İletişim ile sosyal yapıda meydana gelen bozulmalar, -Üretim kaybı yaşanması, -Nitelikli çalışanların kaybı, -Geride kalan çalışanların iş tatminlerinin azalması, -İşten ayrılanların işyeri ile ilgili olumsuz konuşmaları	-Performansı düşük çalışanların işten çıkarılması, -Yeni teknoloji ve bilginin kazanılması, -Yönetmelik ve kurallarda değişim imkânının sağlanması, -Kurum içi yer değiştirme imkânının artması, -Örgüt yapısında esnekliğin sağlanması, -Geride kalan çalışanların iş tatmininde artış sağlanması, -Maliyetlerin azalması, -İş ile ilgili geri çekilme davranışlarında azalmanın görülmesi

Kaynak: (Mobley 1982b: 113'ten aktaran Oruç 2021; 72)

İşten ayrılma niyetinin örgüt açısından olumsuz sonuçları ile olumlu sonuçları Tablo 3.3'te gösterilmektedir.

3.2.5. İşten Ayrılma Niyeti İle İlgili Yapılan Çalışmalar

Rizwan (2014)'te ''Çalışanların İşten Ayrılma Niyetinin Belirleyicileri: Pakistan'dan Bir Araştırma'' adlı çalışma ile işten ayrılma niyetinin arkasındaki gerçek nedenleri ve birçok endüstrinin verimliliği üzerindeki zararlı etkilerini keşfetmek amaçlanmıştır. Çalışmanın örneklemi Bahavalpur, Pencap, Pakistan'daki hem kamu hem de özel sektördeki çalışanlar oluşturmaktadır. Çalışmanın sonucunda işten ayrılma niyetinin büyük ölçüde organizasyona bağlılık eksikliği, stres ve iş tatmininin olmamasından büyük ölçüde etkilendiği tespit edilmiştir.

Omar vd. (2015)'te ''Hemşirelerin İşten Ayrılma Niyeti: Demografik Faktörler Etkili mi?'' adlı çalışmada anket yöntemi kullanılarak Malezya Kamu Hastaneleri'nde görevli 398 işgören evrenin örneklemini oluşturmaktadır. Çalışmanın sonucunda hemşirelerin işten ayrılma niyetleri üzerinde yalnızca gelir ve örgütsel görev süresinin anlamlı farklılıklar gösterdiğini ortaya koymuştur. Buna karşın hemşirelerin yaş, medeni durum ve eğitim düzeylerinin işten ayrılma niyetlerinde önemli bir etkisinin olmadığı ortaya konulmuştur.

Agarwal (2015)'te ''Sri Lanka'da İş Memnuniyeti ve İş Bırakma Niyeti – Bir Araştırma'' isimli çalışması ile Sri Lanka'daki Bilgi Teknolojileri uzmanlarının iş tatmini ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamaktadır. Anket yönteminin kullanıldığı çalışmanın örneklemi için üç yüz bilgi teknolojileri uzmanı seçilmiştir. Çalışmanın sonucunda Sri Lanka'daki BT uzmanlarının İT ve İAN arasında önemli bir negatif ilişkinin varlığı ortaya konulmuştur.

Xie ve arkadaşları (2015)'te ''Psikolojik Sözleşme İhlali ve İşten Ayrılma Niyeti: İş Tatmininin Aracılık Rolü'' isimli konuyu çalışmışlardır. Çalışmanın sonucunda psikolojik sözleşme ihlalinin işten ayrılma niyeti ile pozitif yönlü anlamlı bir ilişkiye sahip olduğunun tespit edilmesine karşın iş tatmini ile negatif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu bulgulanmıştır.

Kaya ve arkadaşları (2016)'da '' Örgütsel Politikanın Algılanan Örgütsel Adalet ve Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri'' isimli çalışmanın örneklemini kamu ve özel sektörde farklı iş kollarında çalışan 259 işgören oluşturmaktadır. Faktör analizi, korelasyon ve regresyon analizlerinin kullanıldığı çalışmanın sonucunda örgütsel

politikanın algılanan örgütsel adalet ve işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlara ek olarak, algılanan örgütsel adalet ile işten ayrılma niyeti arasında da pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Alzayed ve Murshid (2017)'de ''Kuveyt'te Enformasyon Bakanlığı'nda Çalışanların Mevcut İşlerinden Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler'' isimli çalışmanın örneklemini Kuveyt Enformasyon Bakanlığında çalışan 200 işgören oluşturmaktadır. Çalışmanın sonucunda işgörenlerin bağlılık algısı ve iş tatmininin, işgörenlerin işten ayrılma niyetlerini negatif yönde etkileyen iki ana faktör olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada aynı zamanda işe bağlılık ile İAN arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Kenek ve Sökmen (2018)'de '' İş Özelliklerinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Kariyer Tatmininin Aracı Rolü'' adlı çalışma ile işgörenlerin psikolojik tutumlarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde kariyer tatmininin aracılık rolünü saptamak amaçlanmıştır. Ankara ilinde çalışan 271 araştırma görevlisinden anket yolu ile elde edilen verilerin sonucunda çalışanların psikolojik tutumlarının kariyer tatmini ile pozitif yönlü bir ilişkinin olmasına karşın işten ayrılma niyeti ile anlamlı negatif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu ortaya konulmuştur.

Lantican (2021)'de '' İş Yükü, İş Memnuniyeti, İş Stresi ve Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Niyeti Üzerinde Modellenmesi: Konaklama İşletmeciliği Eğitimcilerinden Kanıtlar'' isimli çalışma ile konaklama eğitiminde öğretim üyelerinin iş yükü, iş tatmini, iş stresi, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetlerini etkileyen faktörleri tanımlamak ve ölçmek amaçlanmıştır. Bu amaca ulaşmak için, Ulusal Başkent Bölgesindeki hem kamu hem de özel yükseköğretim eğitim sistemlerinden 400 konaklama yönetimi eğitimcisi kota örneklemesi yoluyla seçilmiştir. Çalışmanın sonucunda anlamlı kovaryansa sahip olan örgütsel bağlılık ve iş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan anlamlı bir etkiye sahip olduğu kanıtlanmıştır.

Preechawong ve arkadaşları (2021)'de ''Meslek Öğretmenlerinin Öğretmenlik Mesleğini Bırakma Niyetini Etkileyen Faktörler'' isimli konuyu çalışmışlardır. Ayrıca, araştırmacılar Tayland'daki meslek öğretmenleri arasında duygusal tükenme, duyarsızlaşma, iş doyumu, yaşam doyumu ve kişisel başarı düzeylerinin algılarındaki

farklılıkları incelemişlerdir. Çalışmanın örneklemini 510 öğretmen oluşturmaktadır. Değişkenler arasındaki olası ilişkileri incelemek ve anlamlı değişkenleri belirlemek için korelasyon ile regresyon analizleri kullanılmıştır. Çalışmanın sonucunda iş tatmini, işten ayrılma niyetinin en güçlü yordayıcısı olduğu bulgulanmıştır. Ayrıca tükenmişliğin işten ayrılma niyetini etkilediği tespit edilmiştir.

4. BÖLÜM

PATERNALİST LİDERLİĞİN İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE PSİKOLOJİK SAHİPLİĞİN ARACILIK ROLÜ'NÜN ARAŞTIRILMASI

Araştırmanın dördüncü bölümünde araştırmanın konusu, amacı, önemi, sınırlılıkları ve varsayımlarına yer verildikten sonra, araştırma kapsamında geliştirdiğimiz modelimize ilişkin hipotezler sunulmuştur. Aynı zamanda araştırmanın yöntemi, örneklemi, verilerin hangi yöntem ile toplandığı ve veri toplama araçları da bu bölümde kapsamlı bir şekilde ele alımıştır.

4.1. Araştırmanın Konusu

Çalışmanın konusu hizmet sektöründe faaliyette bulunan TRB2 bölgesi olarak bilinen Van, Muş, Bitlis ve Hakkâri ilindeki banka çalışanlarının algısına göre bağlı oldukları liderlerinin paternalist davranışlarının iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde psikolojik sahipliğin aracılık rolünün belirlenmesidir.

4.2. Araştırmanın Amacı

İçinde bulunduğumuz yoğun rekabet ortamında farklı sektörlerde günden güne yeni işletmelerin kurulup faaliyetlerine başladıklarını müşahade etmekteyiz. Fakat bu işletmelerden çoğunun başarılı olamayıp kuruluşlarından kısa bir süre sonra faaliyetlerini devam ettiremeyecek duruma geldiklerini görebilmekteyiz. İşletmelerin en değerli varlığı olarak kabul edilen insan faktörüne daha imtiyazlı ve daha dikkatli yaklaşılarak sözkonusu problemin minimize edilebileceği, böylelikle örgütlerin daha uzun vadeli faaliyetlerine devam edebileceklerini söyleyebiliriz.

Çalışanın motive olup yüksek performans sergilemesinde lider faktörünün oldukça önemli olduğu bilinmektedir. Lider, örgütün amaçlarını yerine getirebilmesi için birçok kaynağa ihtiyaç duymakla beraber bu kaynaklar içerisinde insan

kaynağının daha önemli bir yere sahip olduğunu bilmektedir. Çünkü işgörenin işine karşı olumlu tutum ve davranışlara sahip olması bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşmada etkili olmaktadır. İnsan kaynağını motive edip, yüksek performans göstermesini sağlayacak araçların araştırılıp ortaya çıkarılması gerekmektedir. Böylelikle işgörenin çalıştığı örgütü sahiplenmesi sağlanacak ve kısa sürede işten ayrılma niyetine sahip olması gündeme gelmeyecektir. Aynı zamanda işletmenin kısa sürede kapanması engellenmiş olup işletmenin sürdürülebilir rekabet avantajı artacaktır.

Kişiyi motive ederek daha istekli çalışmasını sağlayan önemli araçlardan biri olarak görülen psikolojik sahiplik durumu çalışanın herhangi bir resmi sahipliği olmamasına rağmen kendisini işin sahibi olarak görmesi durumudur. Psikolojik sahiplikte ‘’kişiyi örgütün sahibi haline getiren şeyin ne olduğu’’ sorusu ön plana çıkmaktadır. Çalışmada liderlik tarzlarından paternalist liderliği bağımsız değişken olarak tercih etmemizin temel nedeni kültürümüz ile olan yakın ilişkisi sebebiyledir. Paternalist liderliğin ataerkil bir kültür yapısına uygun bir liderlik tarzı olması sebebiyle kültürümüze yakın ilişkisi bulunmaktadır.

Psikolojik sahiplik durumunda herhangi bir nesnenin veya hedefin kontrolü işgörende olmasına rağmen paternalist liderlikte ‘’kontrol’’ liderde görünmektedir. Örgütlerin uzun vadede yaşamlarını sürdürüp rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri için işgörenleri örgütün sahibi haline getirmeleri önem kazanmaktadır. Fakat paternalist liderlikte kontrol liderin kendisinde bulunması sebebiyle işgörenlerin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ile işgörenlerin çalıştıkları örgütü sahiplik ilişkisinin nasıl olduğu merak edildiği için araştırmacıyı böyle bir çalışmaya sevk etmiştir. Bu bağlamda paternalist liderliğin iş tatminini sağlayıp işten ayrılma niyetini minimize ederek işgöreni örgütü sahiplemeye yönlendirmesinde psikolojik sahipliğin aracılık rolünün tespit edilmesi temel amacımızdır.

Kültür yapımıza uygun olan paternalist liderlik tarzının psikolojik sahipliği etkileyip etkilemediği ya da aralarında nasıl bir ilişkinin olduğu çalışmanın temel hipotezleri arasında yer almaktadır. Bu çalışmada paternalist liderlik ve boyutlarının (otoriterlik, yardımseverlik, ahlakilik) hem iş tatmini hem de işten ayrılma niyeti

üzerindeki etkisinin ortaya çıkarılması analiz edilerek bu ilişkide psikolojik sahipliğin aracılık rolünün tespit edilmesi amaçlanmaktadır.

4.3. Araştırmanın Önemi

Bu tez konusu ile araştırmacının bilgisi dâhilinde literatürde rastlamadığımız paternalist liderliğin iş tatmini ile işten ayrılma niyetinde psikolojik sahipliğin aracılık rolünün olup olmadığı araştırılmaya çalışılmaktadır. Literatürdeki bu boşluğu doldurmayı hedeflemesi açısından çalışmanın önemi daha da artmaktadır. Araştırmanın paternalist liderlik, iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve psikolojik sahiplik ilişkisine yönelik literatüre katkı sağlaması beklenmektedir. Aynı zamanda hem çalışanlara hem de yöneticilere pratikte de yol gösterici olması nedeniyle çalışmanın önemli olduğu düşünülmektedir.

4.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

- Zamanın sınırlı olması ve maliyetlerin yüksek olması nedeniyle çalışmada elde edilen verilerin sadece Van, Muş, Bitlis ve Hakkâri ilindeki banka çalışanlarından toplanması araştırmanın ilk kısıtını oluşturmaktadır.

- Anketi cevaplayanların ölçekteki soruları cevaplarken görüş ve fikirlerinin tespit edilme kaygılarına karşın soruları samimi ve içten bir şekilde cevaplandırmamaları ihtimali çalışmanın bir diğer kısıtını oluşturmaktadır.

- Çalışma kapsamında elde edilen bulgulardan ulaştığımız sonuçların sadece çalışmanın evreni ve örneklemi ile sınırlı olması.

4.5. Araştırmanın Varsayımları

Van, Muş, Bitlis ve Hakkâri illeri olarak sınıflandırılan TRB2 bölgesi bankacılık sektöründe paternalist liderliğin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde psikolojik sahipliğin aracılık rolünün araştırıldığı çalışmanın bazı varsayımlara sahip olduğunu ifade edebiliriz. Öncelikle örneklem dâhilindeki bankalarda çalışan işgörenlerin paternalist liderlik, psikolojik sahiplik, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ölçeklerinde yer alan tüm ifadelere verdikleri yanıtların hem kendilerine ait görüşleri hem de var olan gerçek durumu yansıttığı varsayılmaktadır. Aynı zamanda

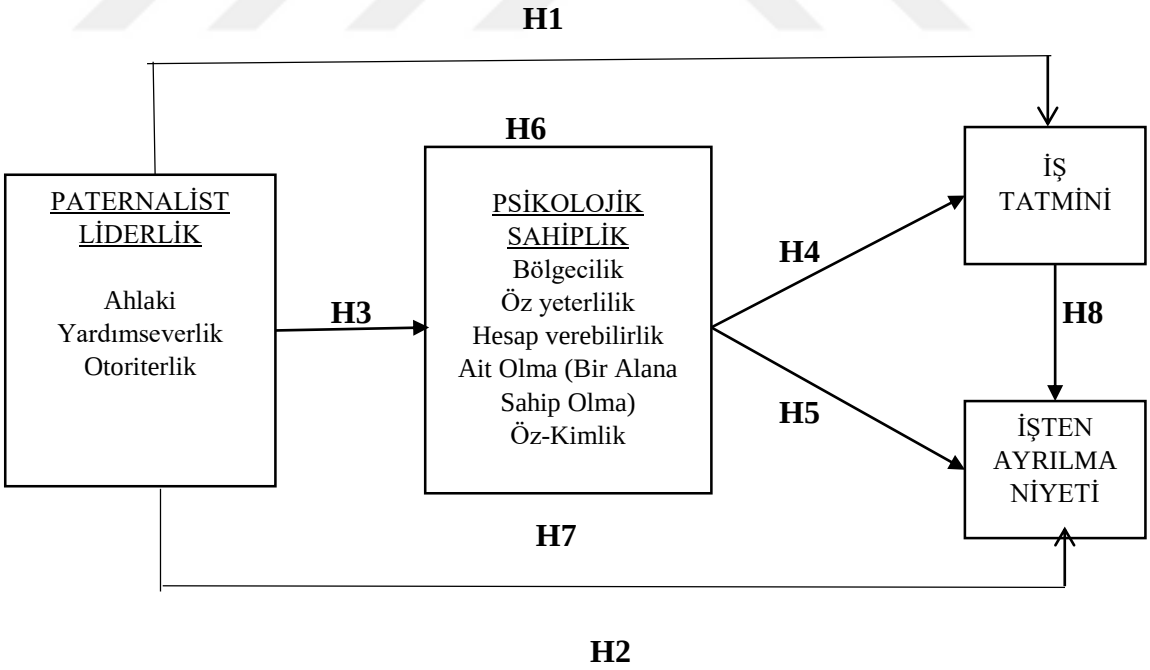
banka çalışanlarının işleri gereği yoğun bir tempo ile çalışmaları sözkonusu olup, zaman kısıtı nedeniyle ölçekteki ifadeleri net bir şekilde anlayıp cevap verdikleri varsayılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin ortaya koymaya çalıştığımız özellikleri doğru bir şekilde ölçtüğü varsayılmıştır. Çalışmada kullandığımız veri toplama yöntemleri ile analiz tekniklerinin tercih edilen model ve hipotezler ile uyumlu olduğu dolayısıyla araştırmanın amacına uygun olduğu düşünülmektedir.

4.6. Yöntem

Çalışma saha araştırması şeklinde olup, nicel araştırma çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın yöntem kısmında araştırmanın modeli, hipotezleri, örneklemi, verilerin toplanması ile veri toplama araçlarından bahsedilmektedir.

4.6.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Literatürün incelenmesi neticesinde farklı araştırmalarda kullanılan değişkenlerden yola çıkarak çalışmadaki hipotezlere uygun bir şekilde oluşturulan araştırma modeli Şekil 4.1'de gösterilmiştir.



Şekil 4. 1. Araştırma Modeli

Şekil 4.1'de görüldüğü gibi çalışma modelinde paternalist liderlik bağımsız değişken, psikolojik sahiplik aracı değişken, iş tatmini ile işten ayrılma niyeti ise

bağımlı değişken olarak tasarlanmıştır. Çalışmanın temel sorusunu "Paternalist liderliğin iş tatmini ile işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde Psikolojik sahipliğin aracılık rolü var mıdır?" oluşturmaktadır. Yapılan literatür taraması ışığında aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

H_1: Yöneticilerin paternalist liderlik davranışları işgörenlerin iş tatminini pozitif yönde etkiler.

H_{1a}: Yöneticilerin ahlaki liderlik davranışları işgörenlerin iş tatminini pozitif yönde etkiler.

H_{1b}: Yöneticilerin yardımsever liderlik davranışları işgörenlerin iş tatminini pozitif yönde etkiler.

H_{1c}: Yöneticilerin otoriter liderlik davranışları işgörenlerin iş tatminini pozitif yönde etkiler.

H_2: Yöneticilerin paternalist liderlik davranışları işgörenlerin işten ayrılma niyetlerini negatif yönde etkiler.

H_{2a}: Yöneticilerin ahlaki liderlik davranışları işgörenlerin işten ayrılma niyetlerini negatif yönde etkiler.

H_{2b}: Yöneticilerin yardımsever liderlik davranışları işgörenlerin işten ayrılma niyetlerini negatif yönde etkiler.

H_{2c}: Yöneticilerin otoriter liderlik davranışları işgörenlerin işten ayrılma niyetlerini negatif yönde etkiler.

H_3: Yöneticilerin paternalist liderlik davranışları işgörenlerin psikolojik sahiplik düzeylerini pozitif yönde etkiler.

$H3_{1a}$: Yöneticilerin ahlaki liderlik davranışları işgörenlerin bölgecilik düzeylerini pozitif yönde etkiler.

$H3_{1b}$: Yöneticilerin ahlaki liderlik davranışları işgörenlerin öz yeterlilik düzeylerini pozitif yönde etkiler.

$H3_{1c}$: Yöneticilerin ahlaki liderlik davranışları işgörenlerin hesap verebilirlik düzeylerini pozitif yönde etkiler.

$H3_{1d}$: Yöneticilerin ahlaki liderlik davranışları işgörenlerin ait olma ve öz kimlik düzeylerini pozitif yönde etkiler.

$H3_{2a}$:Yöneticilerin yardımsever liderlik davranışları işgörenlerin bölgecilik düzeylerini pozitif yönde etkiler.

$H3_{2b}$:Yöneticilerin yardımsever liderlik davranışları işgörenlerin öz yeterlilik düzeylerini pozitif yönde etkiler.

$H3_{2c}$:Yöneticilerin yardımsever liderlik davranışları işgörenlerin hesap verebilirlik düzeylerini pozitif yönde etkiler.

$H3_{2d}$:Yöneticilerin yardımsever liderlik davranışları işgörenlerin ait olma ve öz kimlik düzeylerini pozitif yönde etkiler.

$H3_{3a}$:Yöneticilerin otoriter liderlik davranışları işgörenlerin bölgecilik düzeylerini pozitif yönde etkiler.

$H3_{3b}$:Yöneticilerin otoriter liderlik davranışları işgörenlerin öz yeterlilik düzeylerini pozitif yönde etkiler.

$H3_{3c}$:Yöneticilerin otoriter liderlik davranışları işgörenlerin hesap verebilirlik düzeylerini pozitif yönde etkiler.

$H3_{3d}$:Yöneticilerin otoriter liderlik davranışları işgörenlerin ait olma ve öz kimlik düzeylerini pozitif yönde etkiler.

H_4:İşgörenlerin psikolojik sahiplik düzeyleri, iş tatminini pozitif yönde etkiler.

H_{4a}:İşgörenlerin bölgecilik düzeyleri, iş tatminini pozitif yönde etkiler.

H_{4b}:İşgörenlerin öz yeterlilik düzeyleri, iş tatminini pozitif yönde etkiler.

H_{4c}:İşgörenlerin hesap verebilirlik düzeyleri, iş tatminini pozitif yönde etkiler.

H_{4d}:İşgörenlerin ait olma ve öz kimlik düzeyleri, iş tatminini pozitif yönde etkiler.

H5:İşgörenlerin psikolojik sahiplik düzeyleri, işten ayrılma niyetlerini negatif yönde etkiler.

H5a:İşgörenlerin bölgecilik düzeyleri, işten ayrılma niyetlerini negatif yönde etkiler.

H5b:İşgörenlerin öz yeterlilik düzeyleri, işten ayrılma niyetlerini negatif yönde etkiler.

H5c:İşgörenlerin hesap verebilirlik düzeyleri, işten ayrılma niyetlerini negatif yönde etkiler.

H5d:İşgörenlerin ait olma ve öz kimlik düzeyleri, işten ayrılma niyetlerini negatif yönde etkiler.

H6:Yöneticilerin paternalist liderlik davranışlarının, işgörenlerin iş tatminini etkilemesinde psikolojik sahiplik düzeylerinin aracılık rolü vardır.

H6$_{1}$:Yöneticilerin paternalist liderlik davranışlarının, işgörenlerin iş tatminini etkilemesinde bölgeciliğin aracılık rolü vardır.

H6$_{1a}$:Yöneticilerin ahlaki liderlik davranışlarının işgörenlerin iş tatminini etkilemesinde bölgeciliğin aracılık rolü vardır.

H6$_{1b}$:Yöneticilerin yardımsever liderlik davranışlarının işgörenlerin iş tatminini etkilemesinde bölgeciliğin aracılık rolü vardır.

H6$_{1c}$:Yöneticilerin otoriter liderlik davranışlarının işgörenlerin iş tatminini etkilemesinde bölgeciliğin aracılık rolü vardır.

H6$_{2}$:Yöneticilerin paternalist liderlik davranışlarının, işgörenlerin iş tatminini etkilemesinde öz yeterliliğin aracılık rolü vardır.

H6$_{2a}$:Yöneticilerin ahlaki liderlik davranışlarının, işgörenlerin iş tatminini etkilemesinde öz yeterliliğin aracılık rolü vardır.

H6$_{2b}$:Yöneticilerin yardımsever liderlik davranışlarının, işgörenlerin iş tatminini etkilemesinde öz yeterliliğin aracılık rolü vardır.

H6$_{3c}$:Yöneticilerin otoriter liderlik davranışlarının, işgörenlerin iş tatminini öz yeterliliğin aracılık rolü vardır.

H6$_{3}$:Yöneticilerin paternalist liderlik davranışlarının, işgörenlerin iş tatminini etkilemesinde hesap verebilirliğin aracılık rolü vardır.

H6$_{3a}$:Yöneticilerin ahlaki liderlik davranışlarının, işgörenlerin iş tatminini etkilemesinde hesap verebilirliğin yeterliliğin aracılık rolü vardır.

H6$_{3b}$:Yöneticilerin yardımsever liderlik davranışlarının, işgörenlerin iş tatminini etkilemesinde hesap verebilirliğin aracılık rolü vardır.

H6$_{3c}$:Yöneticilerin otoriter liderlik davranışlarının, işgörenlerin iş tatminini etkilemesinde hesap verebilirliğin aracılık rolü vardır.

H6$_{4}$:Yöneticilerin paternalist liderlik davranışlarının, işgörenlerin iş tatminini etkilemesinde ait olma ve öz kimliğin aracılık rolü vardır.

H6$_{4a}$:Yöneticilerin ahlaki liderlik davranışlarının, işgörenlerin iş tatminini etkilemesinde ait olma ve öz kimliğin aracılık rolü vardır.

H6$_{4b}$:Yöneticilerin yardımsever liderlik davranışlarının, işgörenlerin iş tatminini etkilemesinde ait olma ve öz kimliğin aracılık rolü vardır.

H6$_{4c}$:Yöneticilerin otoriter liderlik davranışlarının, işgörenlerin iş tatminini ait olma ve öz kimliğin aracılık rolü vardır.

H7: Yöneticilerin paternalist liderlik davranışlarının, işgörenlerin işten ayrılma niyetlerini etkilemesinde psikolojik sahiplik düzeylerinin aracılık rolü vardır.

H7$_1$:Yöneticilerin paternalist liderlik davranışlarının, işgörenlerin işten ayrılma niyetlerini etkilemesinde bölgeciliğin aracılık rolü vardır.

H7$_{1a}$:Yöneticilerin ahlaki liderlik davranışlarının, işgörenlerin işten ayrılma niyetlerini etkilemesinde bölgeciliğin aracılık rolü vardır.

H7$_{1b}$:Yöneticilerin yardımsever liderlik davranışlarının, işgörenlerin işten ayrılma niyetlerini etkilemesinde bölgeciliğin aracılık rolü vardır.

H7$_{1c}$:Yöneticilerin otoriter liderlik davranışlarının, işgörenlerin işten ayrılma niyetlerini etkilemesinde bölgeciliğin aracılık rolü vardır.

H7$_2$:Yöneticilerin paternalist liderlik davranışlarının, işgörenlerin işten ayrılma niyetlerini etkilemesinde öz yeterliliğin aracılık rolü vardır.

H7$_{2a}$:Yöneticilerin ahlaki liderlik davranışlarının, işgörenlerin işten ayrılma niyetlerini etkilemesinde öz yeterliliğin aracılık rolü vardır.

H7$_{2b}$:Yöneticilerin yardımsever liderlik davranışlarının işgörenlerin işten ayrılma niyetlerini etkilemesinde öz yeterliliğin aracılık rolü vardır.

H7$_{3c}$:Yöneticilerin otoriter liderlik davranışlarının işgörenlerin işten ayrılma niyetlerini etkilemesinde öz yeterliliğin aracılık rolü vardır.

H7$_3$:Yöneticilerin paternalist liderlik davranışlarının, işgörenlerin işten ayrılma niyetlerini etkilemesinde hesap verebilirliğin aracılık rolü vardır.

H7$_{3a}$:Yöneticilerin ahlaki liderlik davranışlarının, işgörenlerin işten ayrılma niyetlerini etkilemesinde hesap verebilirliğin yeterliliğin aracılık rolü vardır.

H7$_{3b}$:Yöneticilerin yardımsever liderlik davranışlarının, işgörenlerin işten ayrılma niyetlerini etkilemesinde hesap verebilirliğin aracılık rolü vardır.

H7$_{3c}$:Yöneticilerin otoriter liderlik davranışlarının, işgörenlerin işten ayrılma niyetlerini etkilemesinde hesap verebilirliğin aracılık rolü vardır.

H7$_4$:Yöneticilerin paternalist liderlik davranışlarının, işgörenlerin işten ayrılma niyetlerini etkilemesinde ait olma ve öz kimliğin aracılık rolü vardır.

H7$_{4a}$:Yöneticilerin ahlaki liderlik davranışlarının, işgörenlerin işten ayrılma niyetlerini etkilemesinde ait olma ve öz kimliğin aracılık rolü vardır.

H7$_{4b}$:Yöneticilerin yardımsever liderlik davranışlarının, işgörenlerin işten ayrılma niyetlerini etkilemesinde ait olma ve öz kimliğin aracılık rolü vardır.

$H7_{4c}$:Yöneticilerin otoriter liderlik davranışlarının, işgörenlerin işten ayrılma niyetlerini etkilemesinde ait olma ve öz kimliğin aracılık rolü vardır.
H8:İşgörenlerin iş tatmini düzeyleri, işten ayrılma niyetlerini negatif yönde etkiler.

4.6.2. Araştırmanın Örneklemi ve Verilerin Toplanması

Araştırmanın evreni, 2021 yılında TRB2 bölgesi olarak bilinen Van, Muş, Bitlis ve Hakkâri merkez ve ilçelerinde mevduat, katılım, kalkınma ve yatırım bankacılığı alanında faaliyetlerini yürüten 61 kamu bankası ile 40 özel banka olmak üzere toplam 101 bankada istihdam edilen 1259 kişiyi kapsamaktadır. Bahsedilen bilgiler Türkiye Bankalar Birliği (TBB) ve Türkiye Katılım Bankaları Birliği (TKBB) ile iletişime geçilmesi suretiyle elde edilmiştir. Araştırma süresince 578 katılımcıya anket formu dağıtılmıştır. Diğer çalışanlar ise ya vakitlerinin olmadığını veya bağlı bulundukları genel müdürlüklerinin bilgisi dışında herhangi bir bilgi paylaşmayı istememeleri nedeniyle çalışmaya katılmamışlardır. Dağıtılan 578 anket formundan 515 tanesi geri toplanmıştır. Geri toplanılan 515 anket formunda yapılan kontroller neticesinde bazı katılımcıların ölçekteki ifadeleri okumadan rastgele cevapladıkları veya doldurulması gereken bazı yerlerin doldurulmaması nedeniyle anket formlarının elenmesi yapılmış olup, analize tam ve eksiksiz bir şekilde doldurulmuş 458 anket formu tabi tutulmuştur.

Örneklem büyüklüğü belirlendiğinde örneklemin evreni temsil etme kabiliyetine sahip olması önem kazanmaktadır. 30 ile 500 arasındaki örneklem büyüklüğünün araştırmanın yöntemine göre sosyal bilim araştırmaları için çoğu zaman yeterli olabilmektedir (Altunışık vd., 2012: 137). Nitekim farklı evrenler için kabul edilebilir asgari örneklem büyüklükleri bulunmaktadır. Evrenin 1250 olması durumunda %90 güvenilirlik düzeyinde 141 örneklem büyüklüğü yeterli iken; %95 güvenilirlik düzeyinde ise 294 örneklem büyüklüğü yeterli olabilmektedir. Evrenin 1500 olması durumunda ise %90 güvenilirlik düzeyinde 144 örneklem büyüklüğü yeterli iken; %95 güvenilirlik düzeyinde 306 örneklem büyüklüğü yeterli olabilmektedir (Gürbüz ve Şahin 2018: 130). Dolayısıyla çalışma kapsamında seçilen örneklem büyüklüğü evreni temsil etmektedir. Araştırma kapsamında hem veri toplama, hem de veri analiz sürecinde bilimsel etik kurallarına uyulmuş olup, veriler üzerinde herhangi bir değişikliğin yapılması sözkonusu değildir.

TRB2 bölgesinin tercih edilmesinin temel sebebi zaman kısıtı ve maliyetlerin yüksek olması nedeniyle evrenin tamamına ulaşılamamasıdır. Aynı zamanda bankacılık sektörü çalışanlarından farklı nedenlerden dolayı (bilgi vermek istememeleri, verilen bilgiden üst'ün endişesinden korkmaları, iş yükünün fazla olması, kendisine herhangi bir faydasının olmamasını düşünmesi vb.) veri elde etmenin oldukça zor olması sebebiyle çalışma TRB2 bölgesi ile sınırlı kalmıştır. Çalışmada bankacılık sektörünün tercih edilmesinin temel nedeni çalışan işyükünün fazla olması sebebiyle yoğun bir çaba sarfedilmesinin zorunluluk haline geldiği sektörde işgören tutum ve davranışları ile paternalist liderliğin nasıl bir ilişkiye sahip olduğu merak edilmiştir. Bu ilişkide psikolojik sahipliğin aracılık rolünün ilgili sektörde nasıl olduğunun ortaya konulması isteği araştırmacıyı ilgili sektöre sevketmiştir. Aynı zamanda araştırmacının bankacılık sektörüne olan ilgisi, alakası ve bankacılık tecrübesinden dolayı çalışma sözkonusu sektörde gerçekleşmiştir.

TRB2 Bölgesi Bitlis, Hakkâri, Muş ve Van illerini kapsayarak 41.558 km2 yüzölçümü ile Türkiye yüzölçümünün %5'ini oluşturmaktadır. Sözkonusu bölgenin 2020 yılı nüfusu 2.191.967'dir. Van bölgede nüfusu en fazla olan il (1.149.342 kişi) iken, bu ili sırasıyla Muş (411.117 kişi), Bitlis (350.994 kişi) ve Hakkâri (280.514 kişi) izlemektedir. (Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK), Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi Sonuçları, 2021). İşsizlik ile genç nüfus oranlarının yüksek olduğu TRB2 Bölgesi'nde 2020 TÜİK verilerine göre 15-24 yaş aralığındaki genç nüfusun Bölge nüfusuna oranı %20,95'tir. Bu oran Türkiye düzeyinde %15,42'dir (TRB2 Bölgesi Sanayi Mevcut Durum Analizi 2021:1).

Türkiye'de üç bankacılık lisansı mevcuttur. Bunlar mevduat, katılım, kalkınma ve yatırım bankacılığıdır. 5411 sayılı Bankacılık Kanunu'na göre: ► Mevduat bankası: Kendi nam ve hesabına mevduat kabul etmek ve kredi kullandırmak esas olmak üzere faaliyet gösteren kuruluşlar ile yurtdışında kurulu bu nitelikteki kuruluşların Türkiye'deki şubelerini, ► Katılım bankası: Özel cari ve katılma hesapları yoluyla fon toplamak ve kredi kullandırmak esas olmak üzere faaliyet gösteren kuruluşlar ile yurt dışında kurulu bu nitelikteki kuruluşların Türkiye'deki şubelerini, ► Kalkınma ve yatırım bankası: Mevduat veya katılım fonu kabul etme dışında; kredi kullandırmak esas olmak üzere faaliyet gösteren ve/veya özel kanunlarla kendilerine verilen görevleri yerine getiren kuruluşlar ile yurt dışında kurulu bu

nitelikteki kuruluşların Türkiye'deki şubelerini ifade etmektedir (5411 Sayılı Bankacılık Kanunu, 2005).

Türk bankacılık sisteminde 57 banka faaliyet göstermektedir. Mevduat bankaları 35 tane, kalkınma ve yatırım bankaları 16 tane, katılım bankaları ise 6 tanedir. Destek Yatırım Bankası A.Ş.'ye Ocak 2022 tarihinde faaliyet izni verilmiştir. Haziran 2022 tarihi itibariyle bankacılık sektöründe kadın çalışan oranı % 50,5 iken, erkek çalışan oranı ise % 49,5'tir. Çalışanların % 78'i yükseköğretim mezunu iken, % 8'i lisans üstü mezunudur. Bu oran orta öğretim için % 13'tür. Çalışanların % 42'si 36-45 yaş aralığında; % 39'u 26-35 yaş aralığındadır. Haziran 2022 tarihi itibariyle mevduat bankaları ile kalkınma ve yatırım banka şube sayısı 9.753'dır. Şube sayısı, bir yıl önceki çeyreğe göre 33 adet, 2021 yılı sonuna göre ise 140 adet (% 1,4 oranında) azalmıştır. Şube dışı alternatif dağıtım kanallarının gelişmesi ile mobil ve dijital bankacılık hizmetlerine olan talep artmıştır. Aynı zamanda bazı hizmetlerin destek hizmeti kuruluşlarından temin edilmesi şube ve çalışan sayısını etkilemektedir (Türkiye Bankalar Birliği).

Tablo 4. 1. TRB2 Bölgesinde Yer Alan Banka ve Şube Sayısı

Bankalar ve Şube Sayısı	Van	Muş	Bitlis	Hakkâri
Mevduat Bankaları	48	19	20	17
Kalkınma ve Yatırım Bankaları	1	0	0	0
Katılım Bankası	6	2	1	0
Toplam	55	21	21	17

TRB2 Bölgesi içinde yer alan Van ilinde 49, Muş'ta 19, Bitlis'te 20 ve Hakkâri'de ise 17 mevduat ile kalkınma ve yatırım bankası şubesi bulunmaktadır. Van bu sayı ile Türkiye'de 42. sırada yer alırken; Hakkâri 17 banka şubesi ile 74.sırada yer almaktadır. TRB2 bölgesinde 2021 yılı için şube başına düşen nüfusa baktığımızda Van 23,286 kişi ile 4. sırada yer alırken, Hakkâri 16,366 kişi ile 13. sırada yer almaktadır. Sırasıyla Muş 21,328 kişi ile 5. sırada, Bitlis ise 21,328 kişi ile 11. sırada yer almaktadır (Türkiye Bankalar Birliği, 2021). TRB2 bölgesindeki katılım bankaları şube sayıları ise sırasıyla şöyledir: Van 6; Muş 2; Bitlis 1; Hakkâri 0.

Tablo 4. 2. TRB2 Bölgesindeki İllere Göre ATM, POS ve Üye İşyeri Sayısı

Sıra No	İller	ATM Sayısı	POS Sayısı	Üye İşyeri Sayısı
33.	Van	278	17,561	18,437
71.	Bitlis	81	4,301	5,294
73.	Muş	77	4,271	5,347
75.	Hakkâri	76	3,706	4,053

Aralık 2021 tarihi itibariyle yurtiçinde 46.214 ATM (Automatic Teller Machine), 4.237.614 POS (Point of Sale) ve 4.625.902 üye işyeri bulunmaktadır. Van 278 ATM ile Türkiye'de 33. sırada, Hakkâri ise 76 ATM ile 75. sırada yer almaktadır. Bitlis 81 ATM sayısı ile Türkiye'de 71. sırada yer alırken, Muş 77 ATM ile 73. sırada yer almaktadır. Van 17,561 POS ile Türkiye'de 33. sırada yer alırken, Bitlis 4,301 POS ile 71. sırada; Muş 4,271 POS ile 73. sırada; Hakkâri ise 3,706 POS ile 75. sırada yer almaktadır. Van'da 18,437 üye işyeri bulunurken, Bitlis'te 5,294; Muş'ta 5,347; Hakkâri ilinde ise 4,053 üye işyerinin olduğu tespit edilmiştir. (https://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/59. 14.09.2022).

Tablo 4. 3. TRB2 Bölgesindeki İllere Göre Bankalarda Çalışan Dağılımı

Sıra No	İller	2016	2021	2016-2021 % Değişme
35.	Van	635	695	9.4
71.	Bitlis	218	206	-5.5
72.	Muş	172	186	8.1
77.	Hakkâri	129	140	8.5

Haziran 2022 tarihi itibariyle Türkiye'de mevduat bankaları ile kalkınma ve yatırım bankalarında çalışan sayısı 185.656 kişidir. Çalışan sayısında bir önceki çeyreğe göre 656 kişi, bir önceki yılın aynı dönemine göre ise 541 kişilik (% 0,3) bir artış olmuştur. Bir önceki yılın aynı dönemine göre mevduat bankalarında 79 kişi, kalkınma ve yatırım bankalarında ise 462 kişi artmıştır. Van'da bankacılık sektöründe 2016 yılında çalışan sayısı 635 iken, bu sayı 2021 yılında %9,4'lük artışla 695 kişiye ulaşmıştır. Tablo 4.3'te görüldüğü üzere Bitlis'te çalışan sayısında bir düşüş görülmektedir. Diğer illerde ise az da olsa bir artışın olduğu görülmektedir (https://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor bilgileri/istatistiki-raporlar/59.

14.09.2022). Katılım bankalarında şube sayısının daha az olmasına istinaden çalışan sayısın daha az olduğu söylenebilir.

Tablo 4. 4. TRB2 Bölgesindeki İllere Göre ATM Başına Ortalama Nüfus

Sıra No	İller	2016	2021	2016-2021 % Değişme
3.	Muş	6,067	5,263	-13.3
8.	Bitlis	4,674	4,349	-7.0
10.	Van	5,001	4,104	-17.9
14.	Hakkâri	3,997	3,661	-8.4

Tablo 4.4'te görüldüğü üzere ATM başına düşen müşteri sayısında bir azalma tespit edilmiştir. Nitekim Muş'ta 2016 yılında 6,067 kişiye bir ATM düşerken, bu sayı 2021 yılı itibariyle 5.263 olmuştur. Yaklaşık %13'lük bir azalma görülmektedir (Türkiye Bankalar Birliği). Sözkonusu bölgede ATM başına düşen ortalama nüfusta en fazla değişimin olduğu il %17.9 ile Van olmuştur.

Tablo 4. 5. TRB2 Bölgesindeki İllere Göre Şube Başına Ortalama Nüfus

Sıra No	İller	2016	2021	2016-2021 % Değişme
4.	Van	23,408	23,286	-0.5
5.	Muş	23,912	21,328	-10.8
11.	Bitlis	15,510	17,614	13.6
13.	Hakkâri	17,854	16,366	-8.3

Şube başına düşen ortalama nüfusta en fazla değişimin olduğu il % 13,6 ile Bitlis'te olmuştur. 2016 yılında şube başına düşen nüfus 15,510 kişiden 17,614 kişiye yükselmiştir. Buna karşın Van'da %-0,5'lik bir değişimin olduğu görülmektedir. Şube başına düşen ortalama nüfusun 23,408'den, 23,286'ya çıktığı tespit edilmiştir.

4.6.3. Veri Toplama Araçları

Çalışmanın hipotezleri ile amacı kapsamında bankada çalışan personele anket formları aracılığıyla ulaşılmıştır. Bahse konu işgörenlere uygulanan anket formumuz beş kısımdan meydana gelmektedir. İlk kısım demografik faktörler olarak bilinen katılımcıların cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, kurumda çalışma süresi, toplam çalışma süresi, bankanın faaliyet türü, aylık alınan ücret ile işgörenin hangi pozisyonda çalıştığı sorularından meydana gelmektedir. Anketin ikinci bölümünde paternalist liderliğe ilişkin 13 soru; üçüncü bölümde psikolojik sahipliğe ilişkin 16 soru; dördüncü bölümde iş tatminine ilişkin altı soru; son bölümde ise işten ayrılma niyetine ilişkin üç soru yer almaktadır. Bahse konu anket ölçekleri oldukça fazla sayıda çalışmada kullanılmış olup, daha önceki çalışmalarda yapılmasına rağmen bu çalışmada da geçerlilik ve güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Bundan dolayı ölçekteki ifadelerin çalışmadaki bağımlı, bağımsız ve ara değişkenlerin niteliklerini yeterli ölçüde ortaya koyduğu düşünülmektedir.

4.6.3.1. Psikolojik Sahiplik Ölçeği

Psikolojik sahiplik ölçeği Avey, Avolio, Crossley ve Luthans (2009) isimli araştırmacılar tarafından geliştirilmiş olup çalışanların psikolojik sahiplik duygusunu ortaya çıkarmak amacıyla, Ekinci (2018) tarafından uyarlanarak kullanılmıştır. İlgili ölçeğin 16 maddesi olup, beş boyuttan (bölgecilik, öz yeterlilik, hesap verilebilirlik, ait olma duygusu ve öz-kimlik) meydana gelmektedir. ‘’Psikolojik Sahiplik Ölçeği” Altılı Likert tipi ifadeden oluşup daha önceki pilot çalışmalarda ankete katılan katılımcılarda anlam karmaşası meydana geldiği için beşli Likert tipi ifadeye dönüştürülmüştür. Ölçeğin bölgecilik (1-4 maddeler), öz-yeterlilik (5-7 maddeler), hesap verebilirlik (8-10 maddeler), ait olma duygusu (11-13 maddeler), ve öz-kimlik (14-16 maddeler), boyutlarının Cronbach Alfa (α) değerleri sırasıyla; α = ,84; ,90; ,81; ,92; ,73, şeklinde belirtilmiştir (Avey vd., 2009). Sözkonusu ölçeğin seçenekleri 1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum 5- Tamamen Katılıyorum şeklindedir.

4.6.3.2. Paternalist Liderlik Ölçeği

Çalışmada Pellegrini ve Scandura (2006) tarafından geliştirilen 13 maddelik ölçek kullanılmıştır (Pellegrini, Scandura ve Jayaraman, 2010). Literatürde paternalist

liderlik çalışmaları incelendiğinde ölçeğin temelde üç boyut altında ele alınması sözkonusudur. Bunlar; yardımseverlik, etik (ahlakilik) ve otoriterlik boyutudur.

Ülkemizde yapılan paternalist liderlik çalışmaları ile ilgili kullanılan bu ölçeğin Pellegrini ve Scandura (2006) tarafından geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğu tespit edilmiştir. Cerit (2012), isimli araştırmacı tarafından ülkemizde yapılan bir çalışmada bu anketin 0,855 güvenilirliğe sahip olduğu tespit edilmiştir. "Yöneticim çalışanların hayatının her alanına karşı ilgilidir", "Yöneticim iş yerinde aile ortamı oluşturur" vb ifadelere katılımcıların ne derecede katıldıklarını 5'li Likert ölçeğindeki seçeneklerden birini seçerek belirtmeleri istenmiştir. Bu seçenekler ''1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5- Tamamen Katılıyorum''u ifade etmektedir.

4.6.3.3. İş Tatmini Ölçeği

Agho, Price ve Miller'in (1992), "işimden oldukça tatmin olduğumu hissederim" ve "işimden gerçekten zevk alırım" gibi ifadeleri içeren ankette çalışanların iş tatmin düzeyleri iş tatmini ölçeği ile ölçülmeye çalışılmıştır. Sözkonusu ölçek altı ifadeden meydana gelmektedir. Ankette yer alan iş tatmini ile ilgili ifadelerin değerlendirilmesinde 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır.

Güven Güres ve Sökmen (2015), isimli araştırmacılar çalışmalarında, ölçeğin Cronbach alfa değerini 0,86 bulurken, Kaiser Mayer Orkin (KMO) değerini ise 0,868 olarak bulmuşlardır.

4.6.3.4. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği

Bluedorn (1982) tarafından geliştirilen işten ayrılma niyeti ölçeği üç maddeden oluşmaktadır. "Kurumdan ancak emekli olarak ayrılmayı düşünüyorum" ve "En kısa zamanda başka bir iş bularak kurumumdan ayrılmak istiyorum" şeklindeki ifadeler ölçekte yer alan bazı ifadelerdir.

5'li Likert ölçeğinin kullanıldığı ankette "1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum ve 5- Tamamen Katılıyorum" seçeneklerden birinin katılımcı tarafından işaretlenmesi istenmiştir. Güven Güres ve Sökmen (2015), isimli araştırmacılar çalışmalarında, ölçeğin Cronbach alfa değerini 0,77 bulurken, Kaiser Mayer Orkin (KMO) değerini ise 0,660 olarak bulmuşlardır.

5. BÖLÜM

VERİ ANALİZİ VE ARAŞTIRMA BULGULARI

Bu başlık altında banka çalışanlarına anket uygulanması neticesinde elde ettiğimiz verilerin analizine yer verilmektedir. Toplanan veri analizi için SPSS 20 paket programı ile Andrew F. Hayes tarafında 2013 yılında tanıtılan SPSS programına eklentili bir şekilde çalışan PROCESS Macro'ya başvurulmuştur.

Regresyon analizinde kullanılan PROCESS Macrosu, aracı değişkeninin analizinde kullanılmıştır. Katılımcılardan elde ettiğimiz veri analizine yönelik frekans, tanımlayıcı, güvenilirlik, faktör analizi, normallik testi, korelasyon ve regresyon gibi istatistiksel analizler yapılmıştır.

5.1. Frekans Analizi Bulguları

Katılımcılara yönelik frekans analizi kullanılarak katılımcıların demografik özelliklerinin belirlenmesine çalışılmıştır. Frekans analiz sonuçları Tablo 5.1'de gösterilmektedir.

Tablo 5. 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

		Frekans (N)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	107	23,4
	Erkek	351	76,6
	Toplam	**458**	**100**
Yaş	16-25	18	4,0
	26-35	262	57,2
	36-50	166	36,2
	51-65	12	2,6
	Toplam	**458**	**100**
Öğrenim Durumu	Orta Öğretim	99	21,6
	Yüksekokul	82	17,9
	Fakülte	225	49,1
	Lisansüstü	52	11,4
	Toplam	**458**	**100**
Medeni Durum	Evli	305	66,6
	Bekâr	122	26,6
	Diğer	31	6,8
	Toplam	**458**	**100**
Kurumda Çalışma Süresi	1 yıl altı	18	3,9
	1-5 yıl	145	31,7
	6-10 yıl	185	40,4
	11-15 yıl	63	13,8
	15 yıldan fazla	47	10,3
	Toplam	**458**	**100**
Toplam Hizmet Süresi	1 yıl altı	15	3,3
	1-5 yıl	116	25,3
	6-10 yıl	192	41,9
	11-15 yıl	75	16,4
	15 yıldan fazla	60	13,1
	Toplam	**458**	**100**
Banka Faaliyet Türü	Kamu Mevduat	264	57,6
	Özel Mevduat	124	27,1
	Kamu Katılım	16	3,5
	Özel Katılım	51	11,1
	Kalkınma ve Yat. B.	3	0,7
	Toplam	**458**	**100**
Aylık Ücret	3999 TL-5499 TL	159	34,7
	5500 TL-6999 TL	124	27,1
	7000 TL-8499 TL	114	24,9
	8500 ve üzeri	61	13,3
	Toplam	**458**	**100**
Pozisyon (Unvan)	Müdür	16	4,1
	MüdürYrd/Yönetmen	65	14,2
	Şef/Yönetmen Yrd.	64	14
	Memur/Yetkili	179	39,1
	Güvenlik	78	17
	Diğer	53	11,6
Toplam		**458**	**100**

Banka çalışanlarının demografik özelliklerine ait bulgular Tablo 5.1'de yer almaktadır. Demografik verilerin incelenmesi neticesinde ankete katılan çalışanların 351'i (%76,6) erkek; 107'si (%23,4) kadın olup, sözkonusu çalışanların 305'inin (%66,6) evli, 122'sinin (%26,6) ise bekâr olduğu görülmektedir. Aynı zamanda bu çalışanların 18'i (%3,9) 16-25 yaş aralığında; 262'si (%57,2) 26-35 yaş aralığında; 166'sı (%36,2) 36-50 yaş aralığında; 12'si (%2,6) ise 51-65 yaş aralığındadır.

Ankete katılan katılımcıların neredeyse yarısını temsil eden 225 kişinin (%49,1) fakülte mezunu olmasına karşın lisansüstü öğrenim düzeyine sahip çalışan sayısı 52 kişidir (%11,4). Ortaöğretim düzeyinde çalışan sayısı ise %21,6'lık oran ile 99 kişiden oluştuğu söylenebilir. Bankada çalışma sürelerine baktığımız zaman katılımcıların 47'si (%10,3) 15 yıldan daha fazla süredir aynı bankada çalıştıkları görülmektedir. Buna karşın çalışanların sadece 18'i (%3,9) aynı bankada 1 yıldan daha az çalışma süresine sahiptir. 185 (%40,4) kişinin 6-10 yıl arasında aynı bankada işyerini değiştirmeden çalıştığını söyleyebiliriz. 1-5 yıl aralığında aynı bankada çalışanların sayısı ise 145'tir (%31,7). Çalışanların iş hayatında toplam geçirmiş oldukları süreye bakıldığında 15 yıldan daha fazla iş tecrübesine sahip olanların sayısı 60'tır (%13,1). Çalışma hayatına yeni atılmış olup, 1 yıldan daha az iş tecrübesine sahip olanların sayısı 15'tir (%3,3). 1-5 yıl aralığında iş tecrübesine sahip olanların sayısı 116 (%25,3) iken, 11-15 yıl aralığında toplam hizmet süresine sahip olanların sayısı 75'tir (%16,4). Katılımcıların 264'ü (%57,6) kamu mevduat bankalarında çalışırken, 3'ü (%0,7) kalkınma ve yatırım bankalarında (iller bankası) çalışmaktadır. Özel mevduat bankalarında çalışanların sayısı 124'tür (%27,1). Kamu katılım bankalarında çalışan sayısı 16 (%3,5) iken, özel katılım bankalarda çalışan sayısı 51'dir (%11,1). Banka müdürleri katılımcıların 16'sını (%4,1) oluştururken, memur veya gişe yetkilisi unvanında çalışan katılımcı sayısı 182'dir (%39,5). Müdür yardımcısı veya yönetmen kadrosunda görev yapanların sayısı 65 (%14,1); şef veya yönetmen yardımcısı pozisyonunda görev yapanların sayısı 64 (%14); güvenlik kadrosunda görev yapanların sayısı 78 (%17); ikram hizmetleri veya temizlik görevlisi olarak çalışanların sayısı ise 53'tür (%11,6). 3,999 TL-5,499 TL bandında ücret alan çalışan sayısı 159 (%34,7), en yüksek ücret alan çalışan sayısı ise 61'dir (%13,3). En fazla paya sahip olan 5.500 TL-6.999 TL aralığında ücret alan çalışan sayısı ise 124 (%27,1) iken, 7.000 TL- 8.499 TL aralığında ücret alan kişi sayısı ise 114'tür (%24,9).

5.2. Tanımlayıcı İstatistiksel Analiz Bulguları

Çalışmaya katılan 458 katılımcının ölçekte yer alan ifadelere minimum 1, maksimum 5 arasında puan vererek ölçek ifadelerinin en düşük, en yüksek, ortalama değerleri ile standart sapmanın hesaplanması için tanımlayıcı istatistiksel analiz kullanılmıştır. Tablo 5.2'de ölçek ifadelerinin ortalama değerleri gösterilmektedir.

Tablo 5. 2. Paternalist Liderliğe İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Paternalist Liderlik Ölçeği İfadeleri	N	Min	Max	Ort.	SS.
PL1:Çalışanlarının yaşamlarının her alanıyla (kişisel sorunlar, aile yaşantısı vs.) ilgilenir	458	1,00	5,00	3,4869	1,25206
PL2: İş yerinde bir aile ortamı oluşturur	458	1,00	5,00	3,7445	1,09015
PL3:İşle ilgili konularda çalışanlarına danışır ve onlardan fikir alır	458	1,00	5,00	3,7773	1,12781
PL4:Çalışanlarına karşı yaşça büyük bir aile üyesi (baba, anne veya ağabey, abla) gibidir	458	1,00	5,00	3,6659	1,12646
PL5: Farklı konularda çalışanlarına bir aile büyüğü gibi tavsiye ve öğütlerde bulunur	458	1,00	5,00	3,7052	1,09025
PL6: Onların onaylarını almadan çalışanları hakkında kararlar verir.	458	1,00	5,00	2,7838	1,34083
PL7: Her bir çalışanını yakından tanır (ailevi, özel yaşantısı, kişisel problemleri)	458	1,00	5,00	3,2598	1,20364
PL8:Çalışanlarıyla olan ilişkilerinde duygusal tepkiler (sevinç, kızgınlık, üzüntü vs.) gösterir	458	1,00	5,00	3,3865	1,13102
PL9:Çalışanlarının özel, önemli günlerine (düğün, cenaze vs.) katılır	458	1,00	5,00	3,8624	1,08736
PL10:Çalışanlarının iş dışındaki sorunlarında yardımcı olmaya hazırdır (taşınma, çocuk okutma vs.).	458	1,00	5,00	3,4105	1,19520
PL11:Çalışanlarına karşı gösterdiği önem ve özenin karşılığında onlardan saygı, bağlılık ve sadakat bekler	458	1,00	5,00	3,7904	1,07679
PL12: Çalışanları düşük performans gösterdiğinde, onlara kendilerini geliştirebilmeleri için şans tanır	458	1,00	5,00	3,6070	1,12000
PL13: Çalışanları için, ''en iyi'nin ne olduğunu bilenin bir tek kendisi olduğunu düşünür	458	1,00	5,00	2,9432	1,31022

Tablo 5.2'de görüldüğü üzere paternalist liderlik ölçeğinin PL9 ''çalışanlarının özel, önemli günlerine (düğün, cenaze vs.) katılır'' ifadesi en yüksek ortalama değere sahip iken, PL6 ''onların onaylarını almadan çalışanları hakkında kararlar verir'' ifadesi ise en düşük ortalama değere sahiptir. Dolayısıyla paternalist liderin ast'ı konumundaki çalışanlarının iş dışındaki hayatlarına müdahale etmesi hatta çalışanın eşi ile ilgili bir problem yaşaması durumunda dahi eşlerin arasının düzelmesi için çaba

sarfetmesi istenilen bir davranış olarak kabul edilmekteyken; çalışanlara danışmadan onlar adına karar vermesi ise istenmeyen bir davranış olarak kabul edilmektedir.

Tablo 5. 3. Psikolojik Sahipliğe İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Psikolojik Sahiplik Ölçeği İfadeleri	N	Min	Max	Ort.	SS
PS1:İşyerimde başkaları tarafından kullanılmaması için fikirlerimi koruma ihtiyacı duyarım.	458	1	5	3,1572	1,34334
PS2:İşyerimde birlikte çalıştığım insanların çalışma alanıma müdahale etmemesi gerektiğini düşünürüm.	458	1	5	3,7576	1,11886
PS3:İşyerimde kendime ait eşyaların başkaları tarafından kullanılmaması için onları koruma ihtiyacı duyarım.	458	1	5	3,2664	1,28406
PS4:İşyerimdeki çalışanlara benim yaptığım projelerden uzak durmalarını söylemem gerektiğini hissederim.	458	1	5	2,7118	1,33785
PS5:İşyerimin başarısına katkıda bulunabilecek yeterliliğim olduğu konusunda kendime güvenirim.	458	1	5	4,2424	,86773
PS6:İşyerimde olumlu bir farklılık yapabileceğim konusunda kendime güvenirim.	458	1	5	4,2838	,78707
PS7:İşyerime yüksek performans hedefleri koymada kendime güvenirim.	458	1	5	4,1026	,84741
PS8: Yanlış yapıldığını düşündüğüm bir şey olduğu zaman işyerimdeki herhangi birine karşı çıkarım.	458	1	5	3,8515	1,02901
PS9: Yanlış yapılmış bir şeyi gördüğüm zaman kurumuma söylemekten çekinmem.	458	1	5	4,0961	,96523
PS10: Kurumumun doğru yönde olduğunu bilmek için gidişatını sorgularım.	458	1	5	3,9039	,93763
PS11: Bu kuruma ait olduğumu hissederim.	458	1	5	4,0677	1,01510
PS12: Burası benim için evim gibidir.	458	1	5	3,8930	1,04783
PS13: Bu kurumda olmaktan dolayı huzurluyum.	458	1	5	3,9148	1,08064
PS14: Kurumun başarısını kendi başarım gibi görürüm.	458	1	5	4,1681	,96101
PS15: Bu kurumun bir üyesi olmanın benim kim olduğumuntanımlanmasına yardım ettiğini hissediyorum.	458	1	5	3,9127	1,07132
PS16: Kurumum eleştirildiğinde onu savunma ihtiyacı hissederim.	458	1	5	4,1201	,94995

Tablo 5.3'te görüldüğü üzere psikolojik sahiplik ölçeğinin PS6 ''işyerimde olumlu bir farklılık yapabileceğim konusunda kendime güvenirim'' ifadesi en yüksek ortalama değere sahip iken, psikolojik sahiplik ölçeğinin PS4 ''işyerimdeki çalışanlara benim yaptığım projelerden uzak durmalarını söylemem gerektiğini hissederim''ifadesi en düşük ortalama değere sahiptir. Nitekim çalışanın cesaretlendirildiği, güvenin aşılandığı ve yenilikçi bir bakış açısına sahip olmasının teşvik edildiği örgütlerde işgörenin psikolojik sahiplik düzeyinin daha fazla olduğu tespit edilmiştir. PS4 ifadesinin en düşük ortalama değere sahip olması ise yapılan projelerin ve sahip olunan bilginin diğer çalışanlar tarafından da bilinmesinin

arzulandığını göstermektedir. Böylelikle psikolojik sahiplik düzeyinin artacağı ifade edilebilir.

Tablo 5. 4. İş Tatminine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

İş Tatmini Ölçeği İfadeleri	N	Min	Max	Ort.	SS
İT1: İşimden gerçekten zevk alırım	458	1,00	5,00	3,9192	1,11682
İT2: İşimi ortalama bir çalışandan daha fazla severim.	458	1,00	5,00	3,9017	1,06113
İT3: İşimden nadiren sıkılırım.	458	1,00	5,00	3,3690	1,18952
İT4: Başka bir iş yapmayı arzu etmem	458	1,00	5,00	3,4345	1,29342
İT5:Çoğu günler işim konusunda istekliyimdir.	458	1,00	5,00	3,9083	1,08112
İT6: İşimden oldukça tatmin olduğumu hissederim.	458	1,00	5,00	3,7511	1,12425

Tablo 5.4'te görüldüğü üzere iş tatmini ölçeğinin İT1 ''işimden gerçekten zevk alırım'' ifadesi en yüksek ortalama değere sahip iken, iş tatmini ölçeğinin İT3 ''işimden nadiren sıkılırım''ifadesi en düşük ortalama değere sahiptir. Dolayısıyla örneklem dâhilindeki banka şubelerinde çalışan işgörenlerin genellikle yöneticilerinin paternalist liderlik davranışı sergilemelerinden memnun oldukları; böylece yapılan işten zevk aldıkları tespit edilmiştir. Buna karşın yapısı gereği zor ve stresli olan bankacılık sektöründe çalışanların sıkıldığı (İT3 ifadesi) da tespit edilmiştir.

Tablo 5. 5. İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği İfadeleri	N	Min	Max	Ort.	SS
İAN1: Kurumdan ancak emekli olarak ayrılmak istiyorum.	458	1,00	5,00	2,1856	1,31081
İAN2: En kısa zamanda başka bir iş bularak kurumumdan ayrılmak istiyorum.	458	1,00	5,00	2,3755	1,36493
İAN3: Bir süre daha burada çalışıp, sonra başka bir kuruma geçmek istiyorum.	458	1,00	5,00	2,3799	1,37808

Tablo 5.5'te görüldüğü üzere işten ayrılma niyeti ölçeğinin İAN3 ''bir süre daha burada çalışıp sonra başka bir kuruma geçmek istiyorum'' ifadesi en yüksek ortalama değere sahip iken, işten ayrılma niyeti ölçeğinin İAN1 ''kurumdan ancak emekli olarak ayrılmak istiyorum'' ifadesi en düşük ortalama değere sahiptir. Böylece işgörenlerin kurum değiştirmek istedikleri, emekli olana kadar aynı kurumda çalışmak istemedikleri tespit edilmiştir.

5.3. Güvenilirlik ve Faktör Analizi Bulguları

Çalışmada kullandığımız ölçeklerin güvenilirliğini ölçmek için "Cronbach Alfa" yönteminden yararlanılmıştır. Bu yöntemde Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı ölçekte yer alan maddelerin homojenliğinin ve iç tutarlığının bir göstergesidir. Cronbach Alpha değerinin sorular arası korelasyona bağlı uyum değeri olduğunu belirterek bu değerin faktör altındaki soruların toplamdaki güvenilirlik seviyesini gösterdiğini belirtmektedir. Ölçeğin güvenilir olarak kabul edilebilmesi için Cronbach Alpha değerinin 0,70 ve üzeri olması gerekmektedir. Fakat ölçekte yer alan soru sayısının az olması durumunda bu değerin 0,60 ve üzeri olması halinde de kabul edilebileceği ifade edilmektedir (Durmuş vd., 2011: 89).

Tablo 5.6'da çalışmada kullandığımız ölçeklere ait güvenilirlik analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 5. 6. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizine İlişkin İstatistiksel Değerler

Ölçek	Madde Sayısı	Cronbach Alfa Değeri
Paternalist Liderlik	13	,876
Psikolojik Sahiplik	16	,825
İş Tatmini	6	,905
İşten Ayrılma Niyeti	2	,827

Tablo 5.6'da görüldüğü gibi güvenilirlik analizi sonuçlarına göre, paternalist liderliğin Cronbach Alpha değeri ,876; psikolojik sahipliğin Cronbach Alpha değeri ,825; iş tatmininin Cronbach Alpha değeri ,905; işten ayrılma niyetinin Cronbach Alpha değeri ise ,827'dir. Dolayısıyla Tablo 3.6'da görüldüğü üzere çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik katsayıları 0,70'nin üzerinde olduğu için kullanılan ölçeklerin güvenilirlik seviyelerinin yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

Kaiser Meyer Olkin (KMO) testi belirli bir örneklem büyüklüğünden değişkenlerin elde edilmesiyle oluşturulan veri yapısının faktör analizi için yeterli düzeyde olup olmadığını göstermektedir. Faktör analizinin yapılabilmesi için değişkenler arasında belli bir korelasyon ve ilişkinin olması ön şarttır. Aynı şekilde Barlett Kürsellik Testi de yeterli oranda değişkenler arasında ilişkinin olup olmadığını göstermektedir. Barlett Testi'nin p değeri anlamlılık derecesi olan 0,05'ten düşük ise faktör analizi yapılması için değişkenler arasında yeterli düzeyde bir ilişkinin

olduğunu göstermektedir (Durmuş vd., 2011: 79). KMO değerinin ,60 ve üzeri olması örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğunu gösterir (Gürbüz ve Şahin 2018: 319). Bartlett Küresellik Testi p (anlamlılık) değeri ise 0.05'in altında olmalıdır (Tabachnick ve Fidell, 2013).

Tablo 5. 7. Paternalist Liderlik Ölçeğine İlişkin Faktör ve Güvenilirlik Analizi

Faktörler	Madde No	Faktör Ağırlıkları	Faktör Açıklayıcıları	Faktör Güvenirlikleri
AHLAKİ LİDERLİK	Paternalist1	,819	29,962	**,893**
	Paternalist 2	,808		
	Paternalist 3	,749		
	Paternalist 4	,770		
	Paternalist 5	,737		
	Paternalist 7	,589		
YARDIMSEVERLİK	Paternalist8	,505	23,745	**,829**
	Paternalist 9	,758		
	Paternalist 10	,708		
	Paternalist11	,785		
	Paternalist12	,717		
OTORİTERLİK	Paternalist 6	,848	12,011	**,605**
	Paternalist13	,801		
Toplam			65,718	**,876**
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)				**,918**
Bartlett Küresellik Testi Ki kare:				**2840,461**
sd:				**78**
p: Anlamlılık Düzeyi				**,000**

Tablo 5.7 incelendiğinde KMO değeri ,918 bulunmuştur. Bu nedenle paternalist liderlik ölçeğindeki verilerin faktör analizine tabi tutulması için örneklem yeterliliğinin geçerli olduğu sonucuna varılmıştır. Bununla beraber Tablo 5.7'de görüldüğü üzere p değeri ,000 olduğu için değişkenler arasında yüksek düzeyde anlamlı ilişkiler bulunduğu ve ölçekteki veriye faktör analizi yapılabileceği sonucuna varılmıştır (KMO =0,918, $\chi 2$ Barlett test (78) =2840,461, p=0,000) ($p<0.05$). Ölçekteki farklı boyutların toplam varyansın %65,718'ini açıkladığı görülmektedir.

Tablo 5. 8. Psikolojik Sahiplik Ölçeğine İlişkin Faktör ve Güvenilirlik Analizi

FAKTÖRLER	Madde No	Faktör Ağırlıkları	Faktör Açıklayıcıları	Faktör Güvenirlikleri
BÖLGECİLİK	Psikolojik1	,726	25,387	**0,740**
	Psikolojik 2	,651		
	Psikolojik 3	,785		
	Psikolojik 4	,807		
ÖZ YETERLİLİK	Psikolojik 5	,817	14,471	**,790**
	Psikolojik6	,786		
	Psikolojik7	,723		
HESAP VEREBİLİRLİK	Psikolojik8	,693	14,269	**,672**
	Psikolojik9	,632		
	Psikolojik10	,815		
AİT OLMA VE ÖZ-KİMLİK	Psikolojik11	,808	11,118	**,899**
	Psikolojik12	,800		
	Psikolojik13	,846		
	Psikolojik14	,790		
	Psikolojik15	,790		
	Psikolojik16	,738		
Toplam			65,245	**,825**
Kaiser-Meyer-Olkin Ölçek Geçerliliği				**,856**
Bartlett Küresellik Testi Ki kare:				**3052,544**
sd:				**120**
p				**,000**

Çalışmada kullandığımız psikolojik sahiplik ölçeğinin geçerlilik kanıtları için açıklayıcı faktör uygulanmıştır. Ayrıca ölçekte yer alan verilere Kaiser-Meyer Olkin (KMO) ile Bartlett Kürsellik Testi uygulanarak verilerin faktör analizine uygun olup olmadığı ölçülmek istenmiştir. Tablo 5.8'de görüldüğü üzere verilerin faktör analizine uygun olduğu anlaşılmıştır. (KMO =0,856, $\chi 2$ Barlett test (120) =3052,544, p=0,00); ($p<0.05$). Ayrıca her bir ölçek için toplam açıklanan varyans değeri alt sınır olan 0,60 değerinin üzerindedir.

Tablo 5. 9. İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Faktör ve Güvenilirlik Analizi

FAKTÖRLER	Madde No	Faktör Ağırlıkları	Faktör Açıklayıcıları	Faktör Güvenirlikleri
İŞ TATMİNİ	İş_Tatmini1	,901	73,535	**,905**
	İş_Tatmin 2	,838		
	İş_Tatmin 4	,756		
	İş_Tatmin5	,873		
	İş_Tatmin6	,910		
Toplam			73,535	**,905**
Kaiser-Meyer-Olkin Ölçek Geçerliliği				**,857**
Bartlett Küresellik Testi Ki kare:				**1597,650**
sd:				**10**
p				**,000**

Tablo 5.9'da görüldüğü üzere iş tatmini ölçeğinde yer alan her bir ifadenin faktör yükü bulunmaktadır. Sözkonusu ölçekte yer alan 3. ifade düşük faktör yüküne sahip olduğu için yapı dışına çıkarılmasına karar verilmiştir. Geriye kalan ifadelerde 0,70'in altında faktör ağırlığına sahip olan ifade bulunmamaktadır. Dolayısıyla veriler faktör analizine uygun bulunmuştur (KMO =,857, $\chi 2$ Barlett test (10) =1597,650, p=0,000), (p<0.05). Tek faktör halinde analize tabi tutulan iş tatmini ölçeği, toplam varyansın %73,535'ini açıklamaktadır.

Tablo 5. 10. İşten Ayrılma Ölçeğine İlişkin Faktör ve Güvenilirlik Analizi

FAKTÖRLER	Madde No	Faktör Ağırlıkları	Faktör Açıklayıcıları	Faktör Güvenirlikleri
İŞTEN AYRILMA	İşten_Ayrılma1	,805	74,357	**,827**
	İşten_Ayrılma2	,898		
	İşten_Ayrılma3	,881		
Toplam			74,357	**,827**
Kaiser-Meyer-Olkin Ölçek Geçerliliği				**,691**
Bartlett Küresellik Testi Ki kare:				**546,491**
sd:				**3**
p				**,000**

Paternalist liderliğin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisini ölçmek amacıyla literatürde sıkça kullanılan üç soruluk ölçek 458 katılımcıya uygulanmıştır. Tek faktör halinde analize tabi tutulan işten ayrılma niyeti ölçeğinde yer alan verilerin faktör analizine uygun olduğu anlaşılmıştır. Elde edilen bu faktör toplam varyansın

%74,357'sini açıklamaktadır. (KMO =0,691, χ2 Barlett Test (3) =546,491, p=0,000), (p<0.05).

5.4. Normallik Testi Sonuçları

Çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) katsayıları normallik testi sonuçları arasında yer almakla birlikte bu katsayıların farklı yazarlar tarafından farklı yorumlandığı bilinmektedir (Çelik 2021: 118). Nitekim Hair vd., (2013), Gürbüz ve Şahin (2018), bu katsayının -1 ile +1 değerleri arasında olması; Tabachnick ve Fidell'e (2013) göre bu değerin -1,5 ile +1,5 arasında olması; George ve Mallery'e (2010) göre bu değerin -2 ile +2 arasında olması; Kalaycı (2010) ise çarpıklık ve basıklık katsayılarının -3 ile +3 arasında olması durumunda verilerin normal dağılıma sahip olduğunu ifade etmektedir. Bahsedilen aralıkta olan verilerin normal dağılım gösterdiği kabul edilmekle beraber bu durumda Pearson Korelasyon katsayısının tercih edilmesine karşın verilerin normal dağılım göstermediği durumlarda da Spearman Korelasyon katsayısının tercih edildiğini ifade edebiliriz.
Tablo 5.11'de paternalist liderlik ölçeği için normallik testi sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 5. 11. Paternalist Liderlik Normallik Testi Sonuçları

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
PL1	3,4816	1,25377	-,538	-,642
PL2	3,7419	1,09572	-,803	,175
PL3	3,7744	1,13304	-,831	,048
PL4	3,6638	1,13145	-,727	-,077
PL5	3,7028	1,09573	-,656	-,069
PL6	2,7874	1,34420	,143	-1,149
PL7	3,2603	1,20755	-,261	-,787
PL8	3,3861	1,13566	-,418	-,429
PL9	3,8590	1,09329	-1,007	,570
PL10	3,4100	1,19920	-,494	-,553
PL11	3,7874	1,08264	-,853	,290
PL12	3,6052	1,12496	-,767	,045
PL13	2,9458	1,31351	,064	-1,120

Tablo 5.11'e göre çarpıklık (Skewness) ve basıklık (Kurtosis) katsayıları, -1,5 ile +1,5 arasında yer aldığı için verimiz normal dağılım göstermiştir. Tablo 5.12'de psikolojik sahiplik ölçeği için normallik testi sonuçları gösterilmiştir

Tablo 5. 12. Psikolojik Sahiplik Normallik Testi Sonuçları

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
PS1	3,1584	1,34604	-,218	-1,116
PS2	3,7549	1,12414	-,669	-,210
PS3	3,2668	1,28721	-,215	-1,044
PS4	2,7158	1,34146	,219	-1,176
PS5	4,2364	,87877	-1,318	2,017
PS6	4,2777	,80008	-1,278	2,446
PS7	4,0976	,85796	-,847	,800
PS8	3,8482	1,03564	-,813	,299
PS9	4,0911	,97376	-1,176	1,341
PS10	3,9002	,94571	-,751	,352
PS11	4,0629	1,02276	-1,044	,727
PS12	3,8894	1,05435	-,771	,048
PS13	3,9111	1,08683	-,927	,310
PS14	4,1735	,98479	-1,174	1,061
PS15	3,9089	1,07761	-,833	,059
PS16	4,1150	,95883	-1,073	,858

Tablo 5.12'ye göre çarpıklık (Skewness) ve basıklık (Kurtosis) katsayıları, -3 ile +3 arasında yer aldığı için verimizin normal dağılım gösterdiği kabul edilmektedir. Tablo 5.13'te iş tatmini ölçeği için normallik testi sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 5. 13. İş Tatmini Normallik Testi Sonuçları

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
İT1	3,9176	1,12372	-,872	,059
İT2	3,9002	1,06874	-,874	,258
İT4	3,4360	1,29830	-,446	-,824
İT5	3,9067	1,08847	-,986	,510
İT6	3,7505	1,13090	-,807	,014

Tablo 5.13'e göre çarpıklık (Skewness) ve basıklık (Kurtosis) katsayıları, -1 ile +1 arasında yer aldığı için verimizin normal dağılım gösterdiği kabul edilmektedir. Tablo 5.14'te işten ayrılma niyeti ölçeği için normallik testi sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 5. 14. İşten Ayrılma Niyeti Normallik Testi Sonuçları

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
İAN1	3,8069	1,31696	,807	-,505
İAN2	2,3774	1,36758	,538	-,946
İAN3	2,3818	1,38062	,584	-,908

Tablo 5.14'e göre çarpıklık (Skewness) ve basıklık (Kurtosis) katsayıları, -1 ile +1 arasında yer aldığı için verimizin normal dağılım gösterdiği kabul edilmektedir.

Tablo 5.11; Tablo 5.12; Tablo 5.13; ve Tablo 5.14'te görüldüğü üzere ölçeklerimizdeki verilerin çarpıklık ve basıklık katsayıları normal dağılım varsayımını sağladığı için değişkenler arasındaki ilişkinin tespit edilmesinde Pearson Korelasyon katsayısı tercih edilmiştir.

5.5. Korelasyon Analizi Sonuçları

Korelasyon, değişkenler arasındaki ilişkinin ölçüsüdür (Schober vd., 2018: 1763). Aynı şekilde korelasyon katsayısı, iki bağımsız değişken arasındaki ilişkinin tespit edilip yorumlanması için kullanılan bir katsayıdır (Balcı Sevinç 2019: 73). Korelasyon katsayısının +1'e yakınlaşması değişkenler arasında pozitif yönlü yüksek bir ilişkinin olduğu anlamına gelmekteyken (Can, 2017), sözkonusu katsayının -1'e yakınlaşması değişkenler arasında negatif yönlü yüksek bir ilişkinin olduğu anlamına gelmektedir.

Tablo 5. 15. Değişkenler Arası İlişkilere Yönelik Korelasyon Analiz Bulguları

Değişkenler	**Paternalist Liderlik**	Ahlaki	Yardımsever	Otoriter	**Psikolojik Sahiplik**	Bölgecilik	Öz Yeterlilik	Hesap Verebilirlik	Ait Olma ve Öz-kimlik	**İş Tatmini**	**İşten Ayrılma Niyeti**
Paternalist Liderlik	1										
Ahlaki	,913** ,000	1									
Yardımsever	,889** ,000	,718** ,000	1								
Otoriter	,312** ,000	,053 ,259	,107* ,022	1							
Psikolojik Sahiplik	,347** ,000	,334** ,000	,295** ,000	,091 ,052	1						
Bölgecilik	,096* ,039	,085 ,068	,007 ,882	,188** ,000	,541** ,000	1					
Öz Yeterlilik	,161** ,000	,152** ,001	,180** ,000	-,032 ,492	,654** ,000	,168** ,000	1				
Hesap Verebilirlik	,236** ,000	,226** ,000	,186** ,000	,092* ,050	,378** ,000	,193** ,000	,484** ,000	1			
Ait Olma ve Öz-kimlik	,365** ,000	,359** ,000	,356** ,000	-,011 ,808	,773** ,000	,034 ,469	,387** ,000	,393** .000	1		
İş Tatmini	,354** ,000	,361** ,000	,365** ,000	-,080 ,086	,579** ,000	,081 ,082	,306** ,000	,273** ,000	,709** .000	1	
İşten Ayr. Niyeti	-,221** ,000	-,241** ,000	-,255** ,000	,144** ,002	-,307** ,000	,069 ,143	-,115* ,014	-,059 ,205	-,521** ,000	-,663** ,000	1

**p<0,001 anlamlı
*p<0,005 anlamlı

Analiz sonuçları incelenmiş olup, Tablo 5.15'te görüldüğü üzere değişkenler arasındaki ilişkilerin çoğu p<0,01 düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Bağımsız değişken olan paternalist liderliğin aracı değişken olan psikolojik sahiplik ile pozitif yönlü anlamlı bir ilişkisi görünmektedir (p<0,001; r= ,347). Paternalist liderliğin iş tatmini ile pozitif yönlü anlamlı bir ilişkisine karşın; (p<0,001; r= ,354) işten ayrılma niyeti ile negatif yönlü anlamlı bir ilişkisi tespit edilmiştir (p<0,001; r= -,221). Psikolojik sahipliğin iş tatmini ile (p<0,001; r= ,579) pozitif yönlü anlamlı bir ilişkisine karşın; işten ayrılma niyeti ile negatif yönlü anlamlı bir ilişkisi bulunmaktadır (p<0,001; r= -,307). Aynı zamanda PL'nin alt boyutlarından olan yardımsever liderlik ile PS'nin alt boyutlarından olan ait olma ve öz-kimlik arasında (p<0,001; r= ,356) pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin varlığı gözlenmiştir. Yardımsever liderliğin bağımlı değişken olan iş tatmini ile (p<0,001, r= ,365) pozitif yönlü bir ilişkisinin olmasına rağmen, işten

ayrılma niyeti ile (p<0,001, r= -,255) negatif yönlü anlamlı bir ilişkinin varlığı sözkonusudur. Buna göre işgörenlerin çalıştıkları bankaya aitlik hissetmeleri ve çalışılan bankanın kişinin benliğiyle bütünleşmesi için banka yöneticilerinin paternalist liderlik davranışlarında bulunmalarının gerekli olduğu sonucu çıkarılabilir. Aynı şekilde banka yöneticilerin paternalist liderlik özelliklerine sahip olmaları çalışan iş tatminini arttırırken, işten ayrılma niyetini ise azalttığı tespit edilmiştir. Ahlaki liderliğin öz yeterlilik ile (p<0,001; r= ,152) pozitif yönlü düşük bir ilişkisine rağmen, ait olma ve özkimlik ile (p<0,001, r= ,359) nispeten daha yüksek pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir.

Çalışmada otoriter liderliğin iş tatmini ile herhangi bir ilişkisi tespit edilememesine rağmen işten ayrılma niyeti ile (p<0,001; r= ,144) pozitif yönlü anlamlı bir ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bağımlı değişkenlerden iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında (p<0,001; r= -,663) negatif yönlü güçlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Nitekim bölgecilik ve hesap verebilirliğin işten ayrılma niyeti ile bir ilişkisi bulunmamasına rağmen, ait olma ve öz kimliğin işten ayrılma niyeti ile (p<0,001; r= - ,521) negatif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

5.6. Regresyon Analizi Bulguları

Bağımsız değişkenin (PL) bağımlı değişken (İT ve İAN) üzerindeki etkisini analiz etmek için regresyon analizi kullanılmıştır. Regresyon analizi sonucu p değerinin (anlamlılık düzeyi) ,005'ten küçük olması tahmin edilen etkilerin anlamlı olarak kabul edilmesi anlamına gelmektedir.

Değişkenler arasında (bağımlı ve bağımsız) yüksek korelasyonun olmaması regresyon veri analizinde önemlidir. VIF (varyans şişme veya artış faktörü) değeri böyle bir sorunun olup olmadığını göstermektedir. VIF değerinin beş ve yukarı olması durumunda sözkonusu değişkenin diğer değişkenle yüksek bir korelasyona sahip olduğunu göstermekte olup, sözkonusu değişkenin modelden çıkarılması gerektiğini göstermektedir (Akçin 2018: 78). Gürbüz vd., (2018: 271), VIF değerinin 10'dan büyük olması değişkenler arasında çoklu bağlantı sorunu olabileceği, aynı şekilde tolerans değerinin 0,2'den küçük olması durumunda da değişkenler arasında yine çoklu bağlantı sorunu olabileceğini belirtmektedir.

Banka yöneticilerinin paternalist liderlik davranışlarının iş tatmini ile işten ayrılma niyetini ne kadar belirlediğini ortaya koymak üzere çalışmada regresyon analizini kullanmış bulunmaktayız. Bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki bağlantı mekanizması gibi çalışan aracı (dolaylı) değişken; bağımsız ve bağımlı değişken arasında yer alır (Gürbüz 2018: 284). Çalışmada aracı değişkenlerin analizi için PROCESS v4.0 programı kullanılmıştır. 2013 tarihinde Andrew F. Hayes tarafından tanıtılan bu program, SPSS programına eklenti olarak geliştirilmiştir.

Regresyon analizinin PROCESS ile yapılması genellikle %95 güven aralığı ve 5000 Bootstrap (ön yükleme) örneklemi kullanılarak yapılmaktadır (Çelik 2021: 124). Çünkü bu programın temelinde mevcut veri setinden daha büyük veri setleri oluşturmak için yeniden örnekleme yapmak yatmaktadır. Böylelikle aracılık etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını görmek mümkündür. Bahsedilen bu program dolaylı değişkenler (aracı) için BootLLCI (alt sınır güven aralığı) ile BootULCI (üst sınır güven aralığı) arasında Bootstrap (ön yükleme güven aralıkları) oluşturur. Belirlenen bu güven aralığının alt sınır (BootLLCI) ile üst sınırı (BootULCI) arasında 0 ‘’sıfır’’ değerinin olmaması etkinin anlamlı olduğuna işaret etmektedir (Hayes, 2018:551).

5.6.1. Paternalist Liderlik ve Boyutlarının İş Tatmini Üzerine Etkileri

Çalışmada elde ettiğimiz verilerin analizi sonucu paternalist liderlik ve alt boyutlarının iş tatmini üzerindeki etkileri Tablo 5.16 ve Tablo 5.17’de gösterilmiştir.

Tablo 5. 16. Paternalist Liderliğin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi İçin Hipotez Sonuçları

Hipotezler	β	t	p	Tolerans	VIF	Sonuç
H1:Yöneticilerin paternalist liderlik davranışları işgörenlerin iş tatminini pozitif yönde etkiler.	0,354	8,085	,000	1,00	1,00	Kabul

Regresyon analizi sonucu Tablo 5.16 incelendiğinde yöneticilerin paternalist liderlik davranışlarının (R^2=,123; F=65,366; p<0,001); iş tatminine etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Analiz sonucunda yöneticilerin paternalist liderlik uygulamalarının iş tatmini üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkinin

var olduğu tespit edilmiştir (β=0,354; p=,000). Çalışanların yöneticilerinden paternalist liderlik algıları arttıkça iş tatminlerinin arttığı görülmektedir.

Analiz sonuçları düzeltilmiş R^2 değeri 0.123'tür. Dolayısıyla iş tatmini değişkenindeki değişimin %12,3'ünün model tarafından açıklanabildiği sözkonusudur. Bu durumda çalışanların paternalist liderlik algısı arttıkça iş tatminlerinde de artış olacağı; iş tatmininde meydana gelen artışın %12,3'ünün paternalist liderlikten kaynaklandığı ifade edilebilir. Bu nedenle **H_1** hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 5. 17. Paternalist Liderlik Boyutlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkileri İçin Hipotez Sonuçları

HİPOTEZ	β	t	p	Tolerans	VIF	Sonuç
H_{1a}: Yöneticilerin ahlaki liderlik davranışları işgörenlerin iş tatminini pozitif yönde etkiler.	0,361	8,270	,000	1,00	1,00	Kabul
H_{1b}: Yöneticilerin yardımsever liderlik davranışları işgörenlerin iş tatminini pozitif yönde etkiler.	0,365	8,376	,000	1,00	1,00	Kabul
H_{1c}: Yöneticilerin otoriter liderlik davranışları işgörenlerin iş tatminini pozitif yönde etkiler.	-,080	-1,722	,086	1,00	1,00	Ret

Tablo 5.17 incelendiğinde regresyon analizi sonucunda yöneticilerin ahlaki liderlik davranışlarının (R^2=0,129; F=68.39; p<0,001); iş tatminine etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Verilerin analizi sonucunda yöneticilerin ahlaki liderlik uygulamalarının iş tatmini üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkinin var olduğu tespit edilmiştir (β=0,361; p=,000). Dolayısıyla çalışanların yöneticilerinden ahlaki liderlik algıları arttıkça iş tatminlerinin de arttığı görülmektedir.

Analiz sonuçları düzeltilmiş R^2 değeri 0,129'dur. Bunun anlamı; iş tatmini değişkenindeki değişimin yaklaşık %13'ünün model tarafından açıklanabilmesidir. Bu durumda ahlaki liderlik algısı arttıkça çalışanların iş tatmininde artış olacağı; iş tatmininde meydana gelen artışın yaklaşık %13'ünün ahlaki liderlikten kaynaklandığı ifade edilebilir. Çalışmayı destekler nitelikte sonuçların olduğu görülmektedir. Nitekim Shi vd., (2020); Chou (2012); Aydınoğlu (2020), ahlaki liderliğin çalışanların iş tatmini üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir.

Aynı şekilde yöneticilerin yardımsever liderlik davranışlarının (R^2=0,131; F=70.165; p<0,001); iş tatminine etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu Tablo 5.17'de görülmektedir. Yöneticilerin yardımsever liderlik uygulamaları ile iş tatmini arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki sözkonusudur (β=0,365; p=,000). Dolayısıyla çalışanların yöneticilerinden yardımsever liderlik algıları arttıkça iş tatminlerinin arttığı ifade edilebilir. Analiz sonuçlarına göre iş tatmininin % 13,1'lik varyansın yöneticilerin yardımsever liderlik davranışlarına bağlı olduğu görülmektedir. Nitekim Ekmen vd., (2021) ile Aydınoğlu (2020) yardımsever liderlik ile iş tatmini arasında pozitif yönlü, orta düzeyde ve anlamlı bir etkiyi tespit etmiştir. Chou, (2012) da yardımsever liderliğin iş tatmini üzerinde pozitif yönlü etkisi olduğunu bulmuştur.

Yöneticilerin otoriter liderlik davranışlarının (R^2=,004; F=2.966; p>0,005); iş tatmini üzerinde anlamlı etkiye sahip olmadığı Tablo 5.17'de gözükmektedir (β= -,080; p=,086). Buna karşın Chou, (2012); Aydınoğlu (2020) ve Ekmen vd., (2021) otoriter liderliğin tatmin üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğunu saptamıştır. Bundan dolayı **$H1_a$, $H1_b$** hipotezleri kabul; **$H1_c$** hipotezi ise ret edilmiştir.

5.6.2. Paternalist Liderlik ve Boyutlarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri

Elde edilen verilerin analizi sonucu paternalist liderlik ve alt boyutlarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri Tablo 5.18 ve 5.19'da gösterilmiştir.

Tablo 5. 18. Paternalist Liderliğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi İçin Hipotez Sonuçları

Hipotez	β	t	p	Tolerans	VIF	Sonuç
H_2:Yöneticilerin paternalist liderlik davranışları işgörenlerin işten ayrılma niyetlerini negatif yönde etkiler.	-,221	-4,829	,000	1,00	1,00	Kabul

PL ile İAN arasındaki etkiyi tespit etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonucuna göre yöneticilerin paternalist liderlik davranışlarının (R^2=,047; F=23.320; p<0,001); İAN'ye etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Nitekim yöneticilerin paternalist liderlik uygulamalarının İAN üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkinin var olduğu tespit edilmiştir (β= -,221; p=,000). Dolayısıyla çalışanların yöneticilerinden paternalist liderlik algıları arttıkça İAN'lerinin azaldığı ifade

edilebilir. Düzeltilmiş R^2 değerinin ,047 olması ise çalışanların işten ayrılma niyetinin % 4,7'lik varyansın yöneticilerin paternalist liderlik davranışlarından etkilendiğini göstermektedir.

Çalışmayı destekler nitelikte Kara (2020), yöneticilerin paternalist liderlik davranışı sergilemeleri işgörenlerin işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediğini saptamıştır. Benzer şekilde Sungur vd., (2019: 145), hemşirelerin yöneticilerinden paternalist liderlik algılamalarının artması, çalışanların işten ayrılma niyetlerini azalttığını belirtmektedir. Bundan dolayı hemşirelere "babacı" bir yönetim tarzının gösterilmesi sağlık kurumları için önem arzettiğine vurgu yapılmaktadır. Bu nedenle **H_2** hipotezimiz kabul edilmiştir.

Tablo 5. 19. Paternalist Liderlik Boyutlarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri İçin Hipotez Sonuçları

Hipotezler	β	t	p	Tolerans	VIF	Sonuç
H_{2a}:Yöneticilerin ahlaki liderlik davranışları işgörenlerin işten ayrılma düşüncelerini negatif yönde etkiler.	-,241	-5,305	,000	1,00	1,00	Kabul
H_{2b}:Yöneticilerin yardımsever liderlik davranışları işgörenlerin işten ayrılma düşüncelerini negatif yönde etkiler.	-,255	-5,635	,000	1,00	1,00	Kabul
H_{2c}:Yöneticilerin otoriter liderlik davranışları işgörenlerin işten ayrılma düşüncelerini negatif yönde etkiler.	0,144	3,097	,002	1,00	1,00	Ret

Paternalist liderliğin alt boyutlarının işten ayrılma niyeti (İAN) üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre yöneticilerin ahlaki liderlik davranışlarının (R^2=,056; F=28.148; p<0,001); İAN'ye etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Yöneticilerin ahlaki liderlik uygulamalarının İAN üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkisinin var olduğu tespit edilmiştir (β= -,241; p=,000). Dolayısıyla çalışanların yöneticilerinden ahlaki liderlik algıları arttıkça İAN'leri azalmaktadır. Düzeltilmiş R^2 değerinin ,056 olması ise İAN'nin % 5,6'lık varyansın yöneticilerin ahlaki liderlik davranışlarından etkilendiğini göstermektedir.

Yöneticilerin yardımsever liderlik uygulamalarının (R^2=,063; F=31.757; p<0,001) İAN üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkisi vardır (β= -,255; p=,000).

Düzeltilmiş R^2 değerinin 0,063 olması ise işten ayrılma niyetinin %6,3'lık varyansın yöneticilerin yardımsever liderlik davranışlarından etkilendiğini göstermektedir.

Son olarak yöneticilerin otoriter liderlik davranışlarının (R^2=,018; F=9.590; p<0,005) İAN üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkiye sahip olduğu (β=0,144; p=,002) Tablo 5.19'da görülmektedir. Çalışmadaki analiz sonuçlarına dayanarak yöneticilerin otoriter liderlik davranışlarının çalışanların işten ayrılma niyetlerini arttırdığı ifade edilebilir. Dolayısıyla **$H2_a$**, **$H2_b$** hipotezleri kabul, **$H2_c$** hipotezi ise ret edilmiştir.

5.6.3. Paternalist Liderlik ve Boyutlarının Psikolojik Sahiplik ve Boyutları Üzerine Etkileri

Çalışmada elde ettiğimiz verinin analizi sonucu paternalist liderlik ve alt boyutlarının psikolojik sahiplik ve alt boyutları üzerindeki etkileri Tablo 5.20 ve Tablo 5.21'de gösterilmiştir.

Tablo 5. 20. Paternalist Liderliğin Psikolojik Sahiplik Üzerindeki Etkisine Yönelik Hipotez Sonucu

Hipotez	β	t	p	Tolerans	VIF	Sonuç
H_3:Yöneticilerin paternalist liderlik davranışları işgörenlerin psikolojik sahiplik düzeylerini pozitif yönde etkiler.	0,347	7,893	,000	1,00	1,00	Kabul

Tablo 5.20'deki analiz sonucuna göre yöneticilerin paternalist liderlik davranışlarının çalışanların psikolojik sahiplik düzeyleri üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (R^2=,118; F=62.302; p<0,001). Nitekim yöneticilerin paternalist liderlik uygulamalarının çalışanların psikolojik sahiplikleri üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir (β=,347; p=,000). Dolayısıyla çalışanların yöneticilerinden paternalist liderlik algıları arttıkça psikolojik sahiplik düzeyleri artmaktadır.

R^2 değerinin 0,118 olması PS'nin % 11,8'lik varyansın yöneticilerin paternalist liderlik davranışlarından kaynaklandığını göstermektedir. Bundan dolayı PS'deki %11,8'lik varyansın liderlerin paternalist davranışlarından kaynaklandığı ifade edilebilir. Çalışmayı destekler nitelikte Bekmezci vd., (2018), paternalist liderliğin

psikolojik sahipliği pozitif yönlü etkilediğini tespit etmiştir. Dolayısıyla **H3** hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 5. 21. Paternalist Liderlik Boyutlarının Psikolojik Sahiplik Boyutları Üzerindeki Etkisine Yönelik Hipotez Sonuçları

Hipotezler	β	t	p	Tolerans	VIF	Sonuç
H3$_{1a}$: Yöneticilerin ahlaki liderlik davranışları işgörenlerin bölgecilik düzeylerini pozitif yönde etkiler.	,085	1,830	,068	1,00	1,00	Ret
H3$_{1b}$: Yöneticilerin ahlaki liderlik davranışları işgörenlerin öz yeterlilik düzeylerini pozitif yönde etkiler.	,152	3,281	,001	1,00	1,00	Kabul
H3$_{1c}$: Yöneticilerin ahlaki liderlik davranışları işgörenlerin hesap verebilirlik düzeylerini pozitif yönde etkiler.	,226	4,964	,000	1,00	1,00	Kabul
H3$_{1d}$: Yöneticilerin ahlaki liderlik davranışları işgörenlerin ait olma ve öz kimlik düzeylerini pozitif yönde etkiler.	,359	8,218	,000	1,00	1,00	Kabul
H3$_{2a}$: Yöneticilerin yardımsever liderlik davranışları işgörenlerin bölgecilik düzeylerini pozitif yönde etkiler.	,007	0,149	,882	1,00	1,00	Ret
H3$_{2b}$: Yöneticilerin yardımsever liderlik davranışları işgörenlerin öz yeterlilik düzeylerini pozitif yönde etkiler.	,180	3,900	,000	1,00	1,00	Kabul
H3$_{2c}$: Yöneticilerin yardımsever liderlik davranışları işgörenlerin hesap verebilirlik düzeylerini pozitif yönde etkiler.	,186	4,034	,000	1,00	1,00	Kabul
H3$_{2d}$: Yöneticilerin yardımsever liderlik davranışları işgörenlerin ait olma ve öz kimlik düzeylerini pozitif yönde etkiler.	,356	8,131	,000	1,00	1,00	Kabul
H3$_{3a}$: Yöneticilerin otoriter liderlik davranışları işgörenlerin bölgecilik düzeylerini pozitif yönde etkiler.	,188	4,099	,000	1,00	1,00	Kabul
H3$_{3b}$: Yöneticilerin otoriter liderlik davranışları işgörenlerin öz yeterlilik düzeylerini pozitif yönde etkiler.	,032	0,688	,492	1,00	1,00	Ret
H3$_{3c}$: Yöneticilerin otoriter liderlik davranışları işgörenlerin hesap verebilirlik düzeylerini pozitif yönde etkiler.	,092	1,966	,050	1,00	1,00	Ret
H3$_{3d}$: Yöneticilerin otoriter liderlik davranışları işgörenlerin ait olma ve öz kimlik düzeylerini pozitif yönde etkiler.	,011	0,243	,808	1,00	1,00	Ret

Tablo 5.21 incelendiğinde regresyon analizi sonucunda yöneticilerin ahlaki liderlik davranışının öz yeterlilik (R^2=,021; F=10.768; p<0,01); hesap verebilirlik (R^2=,051; F=24.645; p<0,01); ait olma ve öz kimlik (R^2=,127; F=67.531; p<0,001) ile etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Fakat ahlaki liderlik davranışının bölgecilik (R^2=,007; F=3.348; p>0,05) üzerindeki etkisi için anlamlı bir

etkiden bahsedilemez. Bu bağlamda Tablo 5.21'de ahlaki liderlik sürecinde psikolojik sahiplik boyutlarının doğrudan etkileri için hipotez sonuçları gösterilmektedir. Tablo 5.21'e göre ahlaki liderliğin öz yeterlilik (β=,152; p=,001); hesap verebilirlik (β=,226; p=0,000); ait olma ve öz kimlik (β=,359; p=,000) üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisine karşın; bölgecilik düzeyi (β=,085; p=,068) üzerinde olumlu ve anlamlı bir etki sözkonusu değildir.

Aynı şekilde yöneticilerin yardımsever liderlik davranışının öz yeterlilik (R^2=,030; F=15.210; p<0,01); hesap verebilirlik (R^2=,034; F=16.273; p<,001); ait olma ve öz kimlik (R^2=,125; F=66.114; p<,001) ile etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Fakat yardımsever liderlik davranışının bölgecilik (R^2= -,002; F=.022; p>0,005) üzerindeki etkisi için anlamlı bir etkiden bahsedilemez. Tablo 5.21'de yardımsever liderlik sürecinde psikolojik sahiplik boyutlarının doğrudan etkileri için hipotez sonuçları gösterilmiştir. Aynı tabloda yardımsever liderliğin öz yeterlilik (β=,180; p=,000); hesap verebilirlik (β=,186; p=,000); ait olma ve öz kimlik (β=,356; p=,000) üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisine karşın; bölgecilik düzeyi (β=,007; p=,882) üzerinde olumlu ve anlamlı bir etki sözkonusu değildir.

Yöneticilerin otoriter liderlik davranışının bölgecilik (R^2= ,033; F=16,799; p<0,001) üzerindeki etkisi için pozitif yönlü anlamlı bir etkiden bahsedilmesine rağmen, öz yeterlilik (R^2= -,001; F=.473; p>0,005); hesap verebilirlik (R^2=,006; F=3.865; p>0,005); ait olma ve öz kimlik (R^2= -,002; F=.059; p>0,005) üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir. Tablo 5.21'de otoriter liderlik sürecinde psikolojik sahiplik boyutlarının doğrudan etkileri için hipotez sonuçları gösterilmiştir. Tablo 5.21'e göre otoriter liderliğin bölgecilik düzeyi (β=,188; p=,000) üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisine karşın, öz yeterlilik (β=,032; p=,492); hesap verebilirlik (β=,092; p=,050); ait olma ve öz kimlik (β=,011; p=,808) üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi sözkonusu değildir. Bundan dolayı **$H3_{1a}$, $H3_{2a}$, $H3_{3b}$, $H3_{3c}$, $H3_{3d}$** hipotezleri ret; **$H3_{1b}$, $H3_{1c}$, $H3_{1d}$, $H3_{2b}$, $H3_{2c}$, $H3_{2d}$, $H3_{3a}$** hipotezleri ise kabul edilmiştir.

5.6.4. Psikolojik Sahiplik ve Boyutlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

Çalışmada elde edilen verilerin analizi sonucu psikolojik sahiplik ve alt boyutlarının iş tatmini üzerindeki etkileri Tablo 5.22 ve Tablo 5.23'te gösterilmiştir.

Tablo 5. 22. Psikolojik Sahipliğin İş Tatmini Üzerindeki Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları

Hipotez	β	t	p	Tolern	VIF	Sonuç
H4:İşgörenlerin psikolojik sahiplik düzeyleri, iş tatminini pozitif yönde etkiler.	,579	15,146	,000	1,00	1,00	Kabul

Tablo 5.22'deki analiz sonucuna göre işgörenlerin psikolojik sahiplik düzeylerinin iş tatmini ile etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (R^2=,333; F=229.389; p<0,01). Analiz sonuçları neticesinde çalışanların psikolojik sahipliğinin iş tatmini üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisinin varlığı tespit edilmiştir (β= ,579; p=,000). Bu nedenle çalışanların psikolojik sahiplik düzeyleri arttıkça iş tatminleri % 33,3 oranında pozitif yönlü etkilenmektedir.

Çalışmayı destekler nitelikte Işık vd., (2019), psikolojik sahipliğin iş tatminini pozitif yönlü olumlu anlamda yüksek düzeyde etkilediğini belirtmektedir. Aynı şekilde Güngör (2019), psikolojik sahipliğin iş tatmini meydana getirdiğini vurgulamaktadır. Mustafa, Martin ve Hughes (2016), psikolojik sahipliğin orta düzey yöneticilerdeki girişimci davranış ve iş tatmini ile olumlu bir ilişkiye sahip olduğunu ortaya çıkarmıştır. Akarca (2021); Peng ve Pierce (2015), Van Dyne vd., (1995), psikolojik sahipliğin iş tatmini ile pozitif yönlü anlamlı bir ilişkisinin olduğunu belirtmektedir. Benzer şekilde Van Dyne vd., (2004: 439) psikolojik sahipliğin iş tatmininde açıklanan varyansı arttırdığını tespit etmiştir. Nitekim Pierce vd. (2009), psikolojik sahipliğin iş tatmini gibi sonuçlarının olacağını belirtmektedir. Dolayısıyla **H4** hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 5. 23. Psikolojik Sahiplik Boyutlarının İş Tatmini Üzerine Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları

Hipotez	β	t	p	Tolera	VIF	Sonuç
H_{4a}:İşgörenlerin bölgecilik düzeyleri, iş tatminini pozitif yönde etkiler.	,081	1,742	,082	1,00	1,00	Ret
H_{4b}:İşgörenlerin öz yeterlilik düzeyleri, iş tatminini pozitif yönde etkiler.	,306	6,859	,000	1,00	1,00	Kabul
H_{4c}:İşgörenlerin hesap verebilirlik düzeyleri, iş tatminini pozitif yönde etkiler.	,273	6,063	,000	1,00	1,00	Kabul
H_{4d}:İşgörenlerin ait olma ve öz-kimlik düzeyleri, iş tatminini pozitif yönde etkiler.	,709	21,452	,000	1,00	1,00	Kabul

Psikolojik sahiplik alt boyutlarının iş tatmini üzerindeki etkiyi tespit etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre işgörenlerin bölgecilik düzeyleri (R^2=,004; F=3.035; p>0,05); iş tatminine etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmamasına karşın, işgörenlerin öz yeterlilik düzeyleri (R^2=,092; F=47.040; p<0,001); hesap verebilirlik düzeyleri (R^2=,073; F=36.755; p<0,001); ait olma ve öz-kimlik düzeyleri (R^2=,501; F=460.204; p<0,001) ile etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. Tablo 5.23'te görüldüğü üzere işgörenlerin öz yeterlilik düzeyleri (β=,306; p=,000); hesap verebilirlik düzeyleri (β=,273; p=,000); ait olma ve öz kimlik düzeylerinin (β=,709; p=,000) iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisine karşın, işgörenlerin bölgecilik düzeylerinin (β=,081; p=,082) iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi sözkonusu değildir. Bundan dolayı **H4a** hipotezi ret; **H4b, H4c, H4d** hipotezleri ise kabul edilmiştir.

5.6.5. Psikolojik Sahiplik ve Boyutlarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri

Çalışmada elde ettiğimiz verilerin analizi sonucu psikolojik sahiplik ve alt boyutlarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri Tablo 5.24'te ve Tablo 5.25'te gösterilmiştir.

Tablo 5. 24. Psikolojik Sahipliğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları

Hipotez	β	t	p	Tolerans	VIF	Sonuç
H5:İşgörenlerin psikolojik sahiplik düzeyleri, işten ayrılma niyetlerini negatif yönde etkiler.	-,307	-6,900	,000	1,00	1,00	Kabul

Tablo 5.24'te görüldüğü üzere çalışanların psikolojik sahiplik düzeylerinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (R^2=,093; F=47,617; p<0,001). Nitekim işgörenlerin PS düzeylerinin (β= -,307; p=,000) İAN üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla işgörenlerin PS düzeylerinin artması İAN'leri azaltmaktadır.

Peng ve Pierce (2015), çalışmayı destekler nitelikte sonuçlara ulaşmıştır. Benzer şekilde Akarca (2021); ve Duran (2019: 87), psikolojik sahipliğin işten ayrılma niyetini negatif yönlü etkilediğini tespit etmiştir. Bundan dolayı **H5** hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 5. 25. Psikolojik Sahiplik Boyutlarının İşten Ayrılma Üzerine Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları

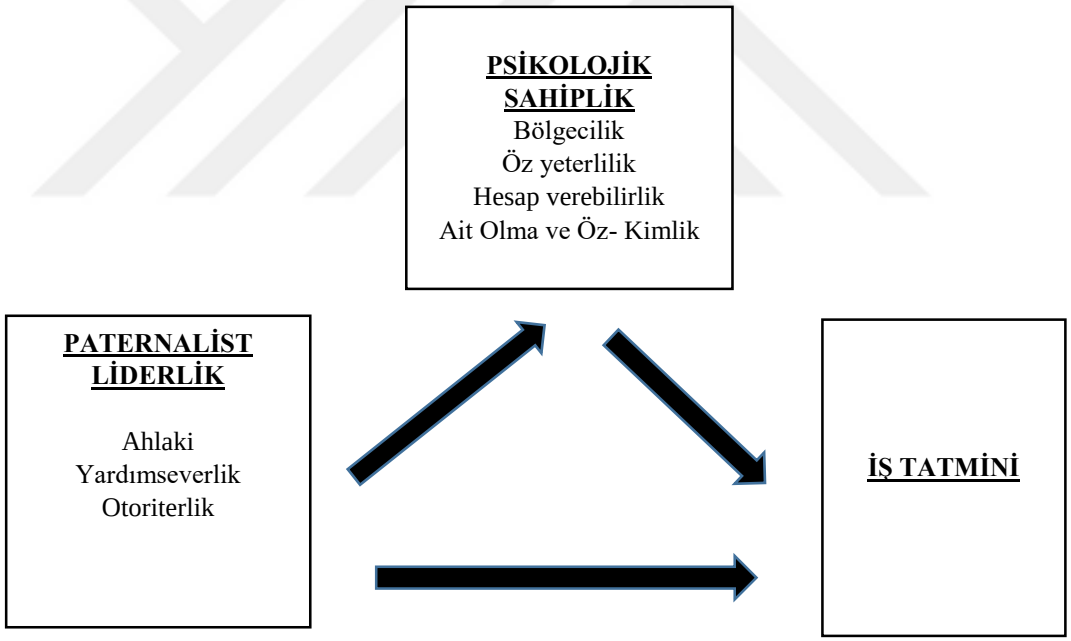
Hipotezler	β	t	p	Tolerans	VIF	Sonuç
H5a:İşgörenlerin bölgecilik düzeyleri, işten ayrılma düşüncelerini negatif yönde etkiler.	,069	1,468	,143	1,00	1,00	Ret
H5b:İşgörenlerin öz yeterlilik düzeyleri, işten ayrılma düşüncelerini negatif yönde etkiler.	-,115	-2,465	,014	1,00	1,00	Kabul
H5c:İşgörenlerin hesap verebilirlik düzeyleri, işten ayrılma düşüncelerini negatif yönde etkiler.	-,059	-1,269	,205	1,00	1,00	Ret
H5d:İşgörenlerin ait olma ve öz kimlik düzeyleri, işten ayrılma düşüncelerini negatif yönde etkiler.	-,521	-13,049	,000	1,00	1,00	Kabul

Psikolojik sahipliğin alt boyutlarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre işgörenlerin öz yeterlilik düzeyleri (R^2=,011; F=6,077; p<0,001) ile ait olma ve öz kimlik düzeylerinin (R^2=,270; F=170.268; p<0,001) İAN'ye etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Nitekim işgörenlerin öz yeterlilik düzeyleri (β= -,115; p=,014) ile ait olma ve öz kimlik düzeylerinin (β= -,521; p=,000); İAN üzerinde negatif yönlü anlamlı

bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla işgörenlerin öz yeterlilik düzeyleri ile ait olma ve öz kimlik düzeylerinin artması İAN'leri azaltmaktadır. Fakat işgörenlerin bölgecilik düzeyleri (R^2=,003; F=2,156; p>0,005); (β= ,069; p=,143) ile hesap verebilirlik düzeylerinin (R^2=,001; F=1,610; p>0,005); (β= -,059; p=,205) İAN'ye etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir. Bundan dolayı **H5b, H5d** hipotezleri kabul, **H5a, H5c** hipotezleri ise ret edilmiştir.

5.6.6. Paternalist Liderlik ve Boyutlarının İş Tatminini Etkilemesinde Psikolojik Sahiplik ve Boyutlarının Aracı Rolleri

Aracılık etkisinin analizinde SPSS Process macrosu (v3.2 versiyonu) yazılımından yararlanılmıştır. Bu yazılım iki ve üç yönlü etkileşimleri ortaya koymak için değişik modeller sunmaktadır. Çalışmada aracılık rolünün etkisini tespit etmek için Model 4'ten yararlanılmıştır.



Şekil 5. 1. Yöneticilerin Paternalist Liderlik Davranışı ve Boyutlarının İşgörenlerin İş Tatminini Etkilemesinde Psikolojik Sahiplik ve Boyutlarının Aracı Rolleri İçin Model Versiyonu

Yöneticilerin paternalist liderlik davranışlarının iş tatminini etkilemesinde psikolojik sahiplik ve boyutlarının aracılık rolü Şekil 5.1'de gösterilmiştir. Sözkonusu

şekil aracılığıyla bağımsız değişken (paternalist liderlik) ile bağımlı değişken (iş tatmini) arasında aracı değişkenin (psikolojik sahiplik) etkisi analiz edilmektedir.

Tablo 5. 26. Paternalist Liderlik Davranışının İş Tatmini Üzerindeki Etkiye İlişkin Psikolojik Sahipliğin Aracı Rolü İçin Hipotez Sonucu

Değişken	**β (katsayı)**	**Standart Hata**	**Güven Aralığı**		**t**	**p**
			Alt Sınır	**Üst Sınır**		
	Coeff	**SE**	**LLCI**	**ULCI**		
	İş Tatmini (Bağımlı Değişken)					
Sabit Terim	2,1649	,2046	1,7628	2,7569	2,5669	,000
Paternalist Liderlik (Bağımsız Değişen)	,2282	,0522	,1255	,3308	4,3687	,000
Psikolojik Sahiplik (Aracı Değişken)	,9074	,0700	,7699	1,0448	12,9705	,000
Hipotez	**β**	**Standart Hata**	**Güven Aralığı**		**Sonuç**	**Aracı Türü**
			Alt Sınır	**Üst Sınır**		
	Effect	**BootSE**	**BootLLCI**	**BootULCI**		
H6: Yöneticilerin paternalist liderlik davranışlarının, işgörenlerin iş tatminini etkilemesinde psikolojik sahiplik düzeylerinin aracılık rolü vardır.						
H6	**,2349**	**,0439**	**,1513**	**,3271**	**Kabul**	**Kısmi**

Tablo 5.26'ya göre yöneticilerin paternalist liderlik davranışlarının işgörenlerin iş tatminini etkilemesinde psikolojik sahipliğin aracılık rolünü tespit etmeye yönelik regresyon modeli anlamlı bulunmuş olup, ($p<0.01$) PS'nin kısmi aracılık etkisinin olduğu görülmektedir (β=,2349; Güven Aralığı (GA)=,1513; ,3271); (R^2=,3615; F=128,7861; P:,0000<,001). Aracı değişken olan psikolojik sahiplik modele eklendiğinde paternalist liderliğin iş tatminine etkisi β=,2282 değerinden, β=,2349 değerine yükselmiştir.

Aynı zamanda aracı değişken olan psikolojik sahipliğin modele eklenmesi ile R^2=,1202 değerinden R^2=,3615 değerine yükselmiştir. Böylelikle iş tatminindeki değişimin %36,15'e ulaştığı görülmektedir. Dolayısıyla iş tatminindeki %36,15'lik varyansın psikolojik sahipliğin aracı değişkenine bağlı olduğu görülmektedir. Bu nedenle sonuçlar paternalist liderlik davranışının iş tatmini üzerindeki etkisinin kısmen psikolojik sahipliğin aracılık etkisiyle açıklanabileceğini desteklemektedir. Bundan dolayı **H6** hipotezimiz kabul edilmiştir.

Tablo 5. 27. Ahlaki Liderlik Davranışının İş Tatmini Üzerindeki Etkiye İlişkin Bölgeciliğin Aracı Rolü İçin Hipotez Sonucu

Değişken	β (katsayı	Standart Hata	Güven Aralığı		t	p
			Alt Sınır	Üst Sınır		
	Coeff	SE	LLCI	ULCI		
	İş Tatmini (Bağımlı Değişken)					
Sabit Terim	2,4233	,1698	2,0897	2,7569	14,2746	,0000
Ahlaki Liderlik (Bağımsız Değişen)	,3770	,0456	,2874	,4666	8,2699	,0000
Bölgecilik (Aracı Değişken)	,0515	,0444	-,0357	,1388	1,1607	,2464
Hipotez	β	Standart Hata	Güven Aralığı		Sonuç	Aracı Türü
			Alt Sınır	Üst Sınır		
	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI		
$H6_{1a}$: Yöneticilerin ahlaki liderlik davranışlarının işgörenlerin iş tatminini etkilemesinde bölgeciliğin aracılık rolü vardır.						
$H6_{1a}$	**,0045**	**,0057**	**-,0038**	**,0192**	**Ret**	**Yok**

Tablo 5.27'ye göre ahlaki liderlik davranışının iş tatmini üzerindeki olumlu ve anlamlı etkisinde bölgeciliğin aracılık rolü bulunmamaktadır (β=,0045; GA= -,0038 ; ,0192); (R^2=,1290; F=34,8954; P:,2464>,005). Nitekim BootLLCI (alt sınır) ile BootULCI (üst sınır) değerleri arasında sıfır ''0'' değerinin olması aracılık etkisinin olmadığı anlamına gelmektedir. Bundan dolayı **$H6_{1a}$** hipotezi ret edilmiştir.

Tablo 5. 28. Yardımsever Liderlik Davranışının İş Tatmini Üzerindeki Etkiye İlişkin Bölgeciliğin Aracı Rolü İçin Hipotez Sonucu

Değişken	β	Standart Hata	Güven Aralığı		t	p
			Alt Sınır	Üst Sınır		
	Coeff	SE	LLCI	ULCI		
	İş Tatmini (Bağımlı Değişken)					
Sabit Terim	2,0506	,2293	1,6001	2,5012	8,9446	,0000
Yardımsever Liderlik (Bağımsız Değişen)	,4084	,0487	,3127	,5042	8,3848	,0000
Bölgecilik (Aracı Değişken)	,0798	,0441	-,0068	,1665	1,8113	,0708
Hipotez	β	Standart Hata	Güven Aralığı		Sonuç	Aracı Türü
			Alt Sınır	Üst Sınır		
	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI		
$H6_{1b}$: Yöneticilerin yardımsever liderlik davranışlarının işgörenlerin iş tatminini etkilemesinde bölgeciliğin aracılık rolü vardır.						
$H6_{1b}$	**,0006**	**,0053**	**-,0094**	**,0129**	**Ret**	**Yok**

Tablo 5.28'e göre yöneticilerin yardımsever liderlik davranışlarının iş tatmini üzerindeki olumlu ve anlamlı etkisinde bölgeciliğin aracılık rolü bulunmamaktadır (β=,0006; GA = -,0094; ,0129); (R^2=,1396; F=36,8981; P:,0708>,005). BootLLCI (alt sınır) ile BootULCI (üst sınır) değerleri arasında sıfır ''0'' sayısının olması aracılık etkisinin olmadığı anlamına gelmektedir. Bundan dolayı **$H6_{1b}$** hipotezi ret edilmiştir.

Tablo 5. 29. Otoriter Liderlik Davranışının İş Tatmini Üzerindeki Etkiye İlişkin Bölgeciliğin Aracı Rolü İçin Hipotez Sonucu

Değişken	**β**	**Standart Hata**	**Güven Aralığı**		**t**	**p**
			Alt Sınır	**Üst Sınır**		
	Coeff	**SE**	**LLCI**	**ULCI**		
	İş Tatmini (Bağımlı Değişken)					
Sabit Terim	3,7016	,1812	,3454	4,0577	20,4254	,0000
Otoriter Liderlik (Bağımsız Değişen)	-0,857	,0409	-,1661	-,0053	-2,0958	,0367
Bölgecilik (Aracı Değişken)	,1014	,0480	,0071	,1957	2,1123	,0352
Hipotez	**β**	**Standart Hata**	**Güven Aralığı**		**Sonuç**	**Aracı Türü**
			Alt Sınır	**Üst Sınır**		
	Effect	**BootSE**	**BootLLCI**	**BootULCI**		
$H6_{1c}$: Yöneticilerin otoriter liderlik davranışlarının işgörenlerin iş tatminini etkilemesinde bölgeciliğin aracılık rolü vardır.						
$H6_{1c}$	**,0163**	**,0103**	**-,0001**	**,0385**	**Ret**	**Yok**

Tablo 5.29'a göre otoriter liderlik davranışının iş tatmini üzerindeki etkisinde bölgeciliğin aracılık rolü bulunmamaktadır (β=,0163; GA= -,0001; ,385); (R^2=,0161; F=3,7250; P:,0352<,005). BootLLCI (alt sınır) ile BootULCI (üst sınır) değerleri arasında sıfır ''0'' sayısının olması aracılık etkisinin olmadığı anlamına gelmektedir. Bundan dolayı **$H6_{1c}$** hipotezi ret edilmiştir.

Tablo 5. 30. Ahlaki Liderlik Davranışının İş Tatmini Üzerindeki Etkiye İlişkin Öz Yeterliliğin Aracı Rolü İçin Hipotez Sonucu

Değişken	β	Standart Hata	Güven Aralığı		t	p
			Alt Sınır	Üst Sınır		
	Coeff	SE	LLCI	ULCI		
	İş Tatmini (Bağımlı Değişken)					
Sabit Terim	1,0742	,2770	,5299	1,6185	3,8786	,0001
Ahlaki Liderlik (Bağımsız Değişen)	,3363	,0444	,2490	,4236	7,5689	,0000
Öz Yeterlilik (Aracı Değişken)	,3554	,0589	6,0357	,2397	,4711	,0000
Hipotez	**β**	**Standart Hata**	**Güven Aralığı**		**Sonuç**	**Aracı Türü**
			Alt Sınır	**Üst Sınır**		
	Effect	**BootSE**	**BootLLCI**	**BootULCI**		
$H6_{2a}$: Yöneticilerin ahlaki liderlik davranışlarının, işgörenlerin iş tatminini etkilemesinde öz yeterliliğin aracılık rolü vardır.						
$H6_{2a}$	**,0407**	**,0155**	**,0137**	**0,747**	**Kabul**	**Kısmi**

Tablo 5.30'a göre yöneticilerin ahlaki liderlik davranışlarının işgörenlerin iş tatminini etkilemesinde öz yeterliliğin aracılık rolünü tespit etmeye yönelik regresyon modeli anlamlı bulunmuş olup, ($p<0.01$) öz yeterliliğin kısmi aracılık etkisinin olduğu görülmektedir (β=,0407; GA=,0137; ,0747); (R^2=,1949; F=55,0672; P:,0000<,001). Aracı değişken olan öz yeterlilik modele eklendiğinde ahlaki liderliğin iş tatmini ile ilişkisi β=,336 değerinden, β=,407 değerine yükselmiştir.

Aynı zamanda aracı değişken olan öz yeterliliğin modele eklenmesi ile R^2=,0231 değerinden R^2=,1949 değerine yükselmiştir. Böylelikle iş tatminindeki değişimin %19,49'a ulaştığı görülmektedir. Bu değere göre iş tatminindeki %19,49'luk varyansın özyeterlilik aracı değişkenine bağlı olduğu görülmektedir. Dolayısıyla sonuçlar ahlaki liderlik davranışının iş tatmini üzerindeki etkisinin öz yeterliliğin kısmi aracılık etkisiyle açıklanabileceğini desteklemektedir. Bundan dolayı **$H6_{2a}$** hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 5. 31. Yardımsever Liderlik Davranışının İş Tatmini Üzerindeki Etkiye İlişkin Öz Yeterliliğin Aracı Rolü İçin Hipotez Sonucu

Değişken	β	Standart Hata	Güven Aralığı		t	p
			Alt Sınır	Üst Sınır		
	Coeff	SE	LLCI	ULCI		
	İş Tatmini (Bağımlı Değişken)					
Sabit Terim	1,0407	,2798	,4907	1,5906	3,7189	,0002
Yardımsever Liderlik (Bağımsız Değişen)	,3597	,0480	,2649	,4533	7,4881	,0000
Öz Yeterlilik (Aracı Değişken)	,3434	,0592	,2270	,4598	5,7974	,0000
Hipotez	**β**	**Standart Hata**	**Güven Aralığı**		**Sonuç**	**Aracı Türü**
			Alt Sınır	**Üst Sınır**		
	Effect	**BootSE**	**BootLLCI**	**BootULCI**		
$H6_{2b}$: Yöneticilerin yardımsever liderlik davranışlarının, işgörenlerin iş tatminini etkilemesinde öz yeterliliğin aracılık rolü vardır.						
$H6_{2b}$	**,0500**	**,0185**	**,0191**	**,0925**	**Kabul**	**Kısmi**

Tablo 5.31'e göre yöneticilerin yardımsever liderlik davranışlarının işgörenlerin iş tatminini etkilemesinde öz yeterliliğin aracılık rolünü tespit etmeye yönelik regresyon modeli anlamlı bulunmuş olup, ($p<0.01$) öz yeterliliğin kısmi aracılık etkisinin olduğu görülmektedir (β=,0500; GA=,0191; ,0925); (R^2=,1930; F=54,3964; P:,0000<0,001). Aracı değişken olan öz yeterlilik modele eklendiğinde yardımsever liderliğin iş tatmini ile ilişkisi β=,360 ($p<0,001$) değerinden, β=,500 ($p<0,001$) değerine yükseldiği Tablo 5.31'de görülmektedir.

Aynı zamanda aracı değişken olan öz yeterliliğin modele eklenmesi ile R^2=,0323 değerinden R^2=,1930 değerine yükselmiştir. Böylelikle iş tatminindeki değişimin %19,30'a ulaştığı görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre iş tatminindeki %19,3'lük varyansın özyeterlilik aracı değişkenine bağlı olduğu görülmektedir. Dolayısıyla analiz sonuçlarımız yöneticilerin yardımsever liderlik davranışlarının çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisinin öz yeterliliğin kısmen aracılık etkisiyle açıklanabileceğini desteklemektedir. Bundan dolayı **$H6_{2b}$** hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 5. 32. Otoriter Liderlik Davranışının İş Tatmini Üzerindeki Etkiye İlişkin Öz Yeterliliğin Aracı Rolü İçin Hipotez Sonucu

Değişken	β	Standart Hata	Güven Aralığı		t	p
			Alt Sınır	Üst Sınır		
	Coeff	SE	LLCI	ULCI		
	İş Tatmini (Bağımlı Değişken)					
Sabit Terim	2,1899	,2883	1,6234	2,7564	7,5969	,0000
Otoriter Liderlik (Bağımsız Değişen)	-,0610	,0385	-,1366	,0146	-1,5856	,1135
Öz Yeterlilik (Aracı Değişken)	,4199	,0616	,2968	,5410	6,8154	,0000
Hipotez	β	Standart Hata	Güven Aralığı		Sonuç	Aracı Türü
			Alt Sınır	Üst Sınır		
	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI		
$H6_{3c}$: Yöneticilerin otoriter liderlik davranışlarının, işgörenlerin iş tatminini etkilemesinde öz yeterliliğin aracılık rolü vardır.						
$H6_{2c}$	-,0084	,0128	-,0349	,0150	Ret	Yok

Tablo 5.32'ye göre otoriter liderlik davranışının iş tatmini üzerindeki etkisinde öz yeterliliğin aracılık rolü bulunmamaktadır (β=,-0084; GA= -,0349; ,0150); (R^2=,0985; F=24,8552; P:,0000<0,001). BootLLCI (alt sınır) ile BootULCI (üst sınır) değerleri arasında sıfır ''0'' değerinin olması aracılık etkisinin olmadığı anlamına gelmektedir. Bundan dolayı **$H6_{2c}$** hipotezi ret edilmiştir.

Tablo 5. 33. Ahlaki Liderlik Davranışının İş Tatmini Üzerindeki Etkiye İlişkin Hesap Verebilirliğin Aracı Rolü İçin Hipotez Sonucu

Değişken	β	Standart Hata	Güven Aralığı		t	p
			Alt Sınır	Üst Sınır		
	Coeff	SE	LLCI	ULCI		
	İş Tatmini (Bağımlı Değişken)					
Sabit Terim	1,5792	,2476	1,0925	2,0658	6,3769	,0000
Ahlaki Liderlik (Bağımsız Değişen)	,3293	,0458	,2393	,4193	7,1901	,0000
Hesap verebilirlik (Aracı Değişken)	,2572	,0560	,1472	,3672	4,5966	,0000
Hipotez	β	Standart Hata	Güven Aralığı		Sonuç	Aracı Türü
			Alt Sınır	Üst Sınır		
	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI		
$H6_{3a}$: Yöneticilerin ahlaki liderlik davranışlarının, işgörenlerin iş tatminini etkilemesinde hesap verebilirliğin aracılık rolü vardır.						
$H6_{3a}$	,0477	,0183	,0182	,0887	Kabul	Kısmi

Tablo 5.33'e göre yöneticilerin ahlaki liderlik davranışlarının işgörenlerin iş tatminini etkilemesinde hesap verebilirliğin aracılık rolünü tespit etmeye yönelik

regresyon modeli anlamlı bulunmuş olup, (p<0.01) hesap verebilirliğin kısmi aracılık etkisinin olduğu görülmektedir (β=,0477; GA=,0182; -,0887); (R^2=,1690; F=46,2695; P:,0000<0,001). Aracı değişken olan hesap verebilirlik modele eklendiğinde ahlaki liderliğin iş tatminine etkisi β=,329 değerinden, β=,477 değerine yükseldiği Tablo 5.33'de görülmektedir.

Aynı zamanda aracı değişken olan hesap verebilirliğin modele eklenmesi ile R^2=,0513 değerinden R^2=,1690 değerine yükselmiştir. Böylelikle iş tatminindeki değişimin %16,90'a ulaştığı görülmektedir. İş tatminindeki %16,9'luk varyansın hesap verebilirlik aracı değişkenine bağlı olduğu görülmektedir. Dolayısıyla sonuçlar ahlaki liderlik davranışının iş tatmini üzerindeki etkisinin kısmen hesap verebilirliğin aracılık etkisiyle açıklanabileceğini desteklemektedir. Bundan dolayı **$H6_{3a}$** hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 5. 34. Yardımsever Liderlik Davranışının İş Tatmini Üzerindeki Etkiye İlişkin Hesap Verebilirliğin Aracı Rolü İçin Hipotez Sonucu

Değişken	**β**	**Standart Hata**	**Güven Aralığı**		**t**	**p**
			Alt Sınır	**Üst Sınır**		
	Coeff	**SE**	**LLCI**	**ULCI**		
	İş Tatmini (Bağımlı Değişken)					
Sabit Terim	1,3941	,2564	,8903	1,8979	5,4377	,0000
Yardımsever Liderlik (Bağımsız Değişen)	,3648	,0485	,2696	,4601	7,5251	,0000
Hesap verebilirlik (Aracı Değişken)	,2712	,0552	,1627	,3797	4,9133	,0000
Hipotez	**β**	**Standart Hata**	**Güven Aralığı**		**Sonuç**	**Aracı Türü**
			Alt Sınır	**Üst Sınır**		
	Effect	**BootSE**	**BootLLCI**	**BootULCI**		
$H6_{3b}$: Yöneticilerin yardımsever liderlik davranışlarının, işgörenlerin iş tatminini etkilemesinde hesap verebilirliğin aracılık rolü vardır						
$H6_{3b}$	**,0442**	**,0185**	**,0147**	**,0859**	**Kabul**	**Kısmi**

Tablo 5.34'e göre yöneticilerin yardımsever liderlik davranışlarının işgörenlerin iş tatminini etkilemesinde hesap verebilirliğin aracılık rolünü tespit etmeye yönelik regresyon modeli anlamlı bulunmuş olup, (p<0.01) hesap verebilirliğin kısmi aracılık etkisinin olduğu görülmektedir (β=,0442; GA=,0147; ,0859). (R^2=,1770; F=48,9326; P:,0000<0,001). Aracı değişken olan hesap verebilirlik modele eklendiğinde yardımsever liderliğin iş tatmini ile ilişkisi β=,365 değerinden, β=,442 değerine yükseldiği Tablo 5.34'te görülmektedir.

Aynı zamanda aracı değişken olan hesap verebilirliğin modele eklenmesi ile R^2=,0345 değerinden R^2=,1770 değerine yükselmiştir. Böylelikle iş tatminindeki değişimin %17,70'e ulaştığı görülmektedir. İş tatminindeki %17,7'lik varyansın hesap verebilirlik aracı değişkenine bağlı olduğu görülmektedir. Dolayısıyla sonuçlar yardımsever liderlik davranışının iş tatmini üzerindeki etkisinin kısmen hesap verebilirliğin aracılık etkisiyle açıklanabileceğini desteklemektedir. Bundan dolayı **H6$_{3b}$** hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 5. 35. Otoriter Liderlik Davranışının İş Tatmini Üzerindeki Etkiye İlişkin Hesap Verebilirliğin Aracı Rolü İçin Hipotez Sonucu

Değişken	**β**	**Standart Hata**	**Güven Aralığı**		**t**	**p**
			Alt Sınır	**Üst Sınır**		
	Coeff	**SE**	**LLCI**	**ULCI**		
	İş Tatmini (Bağımlı Değişken)					
Sabit Terim	2,6208	,2471	2,1351	3,1065	10,6047	,0000
Otoriter Liderlik (Bağımsız Değişen)	-,0918	,0389	-,1682	-,0154	-2,3618	,0186
Hesap verebilirlik (Aracı Değişken)	,3607	,0574	,2479	,4735	6,2838	,0000
Hipotez	**β**	**Standart Hata**	**Güven Aralığı**		**Sonuç**	**Aracı Türü**
			Alt Sınır	**Üst Sınır**		
	Effect	**BootSE**	**BootLLCI**	**BootULCI**		
H6$_{3c}$: Yöneticilerin otoriter liderlik davranışlarının, işgörenlerin iş tatminini etkilemesinde hesap verebilirliğin aracılık rolü vardır.						
H6$_{3c}$	**,0224**	**,0122**	**-,0008**	**,0475**	**Ret**	**Yok**

Tablo 5.35'e göre otoriter liderlik davranışının iş tatmini üzerindeki etkisinde hesap verebilirliğin aracılık rolü bulunmamaktadır (β= ,0224; GA= -,0008; ,0475). (R^2=,0858; F=21,3510; P: ,0000<0,001). Bundan dolayı **H6$_{3c}$** hipotezi ret edilmiştir.

Tablo 5. 36. Ahlaki Liderlik Davranışının İş Tatmini Üzerindeki Etkiye İlişkin Ait Olma ve Öz Kimliğin Aracı Rolü İçin Hipotez Sonucu

Değişken	β	Standart Hata	Güven Aralığı		t	p
			Alt Sınır	Üst Sınır		
	Coeff	SE	LLCI	ULCI		
	İş Tatmini (Bağımlı Değişken)					
Sabit Terim	,2213	,1718	-,1163	,5589	1,2881	,1984
Ahlaki Liderlik (Bağımsız Değişen)	,1278	,0365	,0560	,1995	3,4996	,0005
Ait Olma ve Özkimlik (Aracı Değişken)	,7728	,0407	,6929	,8527	19,0095	,0000
Hipotez	**β**	**Standart Hata**	**Güven Aralığı**		**Sonuç**	**Aracı Türü**
			Alt Sınır	**Üst Sınır**		
	Effect	**BootSE**	**BootLLCI**	**BootULCI**		
$H6_{4a}$: Yöneticilerin ahlaki liderlik davranışlarının, işgörenlerin iş tatminini etkilemesinde ait olma ve öz kimliğin aracılık rolü vardır.						
$H6_{4a}$	**,2492**	**0,380**	**,1765**	**,3251**	**Kabul**	**Kısmi**

Tablo 5.36'ya göre yöneticilerin ahlaki liderlik davranışlarının işgörenlerin iş tatminini etkilemesinde ait olma ve özkimliğin aracılık rolünü tespit etmeye yönelik regresyon modeli anlamlı bulunmuş olup, ($p<0.01$) ait olma ve özkimliğin kısmi aracılık etkisinin olduğu görülmektedir (β=,2492; GA=,1765; ,3251); (R^2=,5153; F=241,9008; P: ,0000<0,005). Aracı değişken olan ait olma ve öz kimlik modele eklendiğinde ahlaki liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisi β=,127 değerinden, β=,249 değerine yükseldiği Tablo 5.36'da görülmektedir.

Aracı değişken olan ait olma ve özkimliğin modele eklenmesi ile R^2=,1290 değerinden R^2=,5153 değerine yükselmiştir. Böylelikle iş tatminindeki değişimin %51,53'e ulaştığı görülmektedir. Bu değere göre iş tatminindeki %51,53'lük varyansın ait olma ve özkimliğin aracı değişkenine bağlı olduğu görülmektedir. Dolayısıyla sonuçlar ahlaki liderlik davranışının iş tatmini üzerindeki etkisinin kısmen ait olma ve özkimliğin aracılık etkisiyle açıklanabileceğini desteklemektedir. Bundan dolayı **$H6_{4a}$** hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 5. 37. Yardımsever Liderlik Davranışının İş Tatmini Üzerindeki Etkiye İlişkin Ait Olma ve Öz Kimliğin Aracı Rolü İçin Hipotez Sonucu

Değişken	**β**	**Standart Hata**	**Güven Aralığı**		**t**	**p**
			Alt Sınır	**Üst Sınır**		
	Coeff	**SE**	**LLCI**	**ULCI**		
	İş Tatmini (Bağımlı Değişken)					
Sabit Terim	,1685	,1761	-,1776	,5146	,9567	,3392
Yardımsever Liderlik (Bağımsız Değişen)	,1449	,0391	,0681	,2216	3,7099	,0002
Ait Olma ve Özkimlik (Aracı Değişken)	,7704	,0405	,6907	,8500	19,0066	,0000
Hipotez	**β**	**Standart Hata**	**Güven Aralığı**		**Sonuç**	**Aracı Türü**
			Alt Sınır	**Üst Sınır**		
	Effec	**BootSE**	**BootLLCI**	**BootULCI**		
$H6_{4b}$: Yöneticilerin yardımsever liderlik davranışlarının, işgörenlerin iş tatminini etkilemesinde ait olma ve öz kimliğin aracılık rolü vardır.						
$H6_{4b}$	**,2642**	**,0444**	**,1789**	**,3526**	**Kabul**	**Kısmi**

Tablo 5.37'ye göre yöneticilerin yardımsever liderlik davranışlarının işgörenlerin iş tatminini etkilemesinde ait olma ve özkimliğin aracılık rolünü tespit etmeye yönelik regresyon modeli anlamlı bulunmuş olup, ($p<0.01$) ait olma ve özkimliğin kısmi aracılık etkisinin olduğu görülmektedir (β=,2642; GA=,1789; ,3526); (R^2=,5169; F=243,4242; P: ,0000). Aracı değişken olan ait olma ve öz kimlik modele eklendiğinde yardımsever liderliğin iş tatmini ile ilişkisi β=,144 değerinden β=,264 değerine yükseldiği Tablo 5.37'de görülmektedir.

Aynı zamanda aracı değişken olan ait olma ve özkimliğin modele eklenmesi ile R^2=,1266 değerinden R^2=,5169 değerine yükselmiştir. Böylelikle iş tatminindeki değişimin %51,69'a ulaştığı görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre iş tatminindeki %51,69'luk varyansın ait olma ve özkimliğin aracı değişkenine bağlı olduğu görülmektedir. Dolayısıyla sonuçlar ahlaki liderlik davranışının iş tatmini üzerindeki etkisinin kısmen ait olma ve özkimliğin aracılık etkisiyle açıklanabileceğini desteklemektedir. Bundan dolayı **$H6_{4b}$** hipotezi kabul edilmiştir.

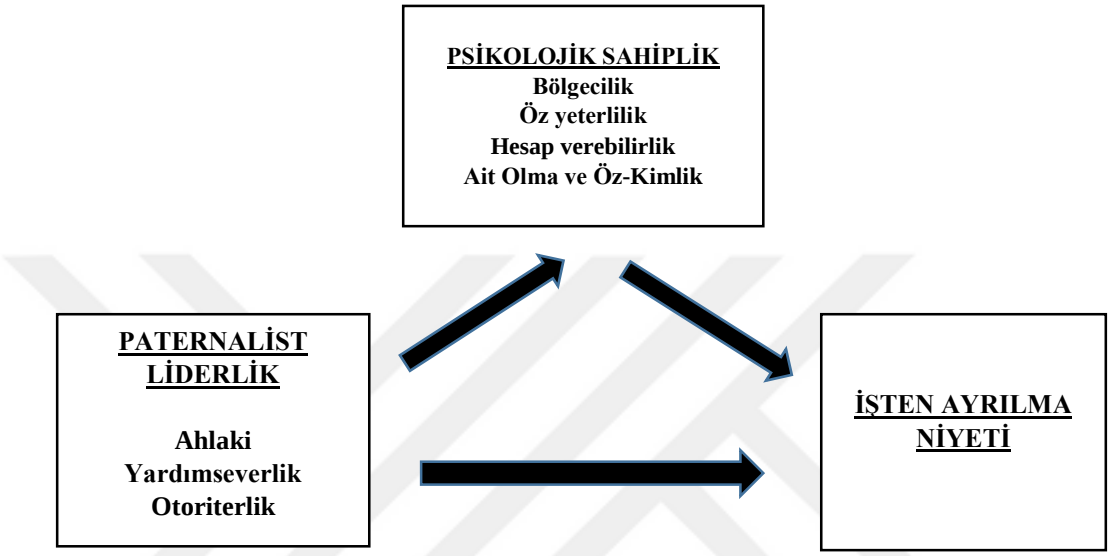
Tablo 5. 38. Otoriter Liderlik Davranışının İş Tatmini Üzerindeki Etkiye İlişkin Ait Olma ve Öz Kimliğin Aracı Rolü İçin Hipotez Sonucu

Değişken	β	Standart Hata	Güven Aralığı		t	p
			Alt Sınır	Üst Sınır		
	Coeff	SE	LLCI	ULCI		
	İş Tatmini (Bağımlı Değişken)					
Sabit Terim	,6597	,1774	,3111	1,0084	3,7187	,0002
Otoriter Liderlik (Bağımsız Değişen)	-,0625	,0284	-,1183	-,0066	-2,1981	,0284
Ait Olma ve Özkimlik (Aracı Değişken)	,8229	,0382	,7477	,8981	21,5159	,0000
Hipotez	β	Standart Hata	Güven Aralığı		Sonuç	Aracı Türü
			Alt Sınır	Üst Sınır		
	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI		
$H6_{4c}$: Yöneticilerin otoriter liderlik davranışlarının, işgörenlerin iş tatminini etkilemesinde ait olma ve öz kimliğin aracılık rolü vardır.						
$H6_{4c}$	**-,0070**	**,0309**	**-,0667**	**,0511**	**Ret**	**Yok**

Tablo 5.38'e göre yöneticilerin otoriter liderlik davranışlarının iş tatmini üzerindeki etkisinde ait olma ve öz kimliğin aracılık rolü bulunmamaktadır (β=-,0070; GA= -,0667; ,511); (R^2=,5075; F=234,4511; P= ,0000). Bundan dolayı **$H6_{4c}$** hipotezi ret edilmiştir.

5.6.7. Paternalist Liderlik ve Boyutlarının İşten Ayrılma Niyetini Etkilemesinde Psikolojik Sahiplik ve Boyutlarının Aracı Rolleri

Şekil 5.2 yöneticilerin paternalist liderlik davranışları ve boyutlarının işten ayrılma niyetini etkilemesinde psikolojik sahiplik ve boyutlarının aracı rolleri için model versiyonunu göstermektedir.



Şekil 5.2. Yöneticilerin Paternalist Liderlik Davranışlarının İşgörenlerin İşten Ayrılma Niyetlerini Etkilemesinde Psikolojik Sahiplik ve Boyutlarının Aracı Rolleri İçin Model Versiyonu

Yöneticilerin paternalist liderlik davranışlarının iş tatminini etkilemesinde psikolojik sahiplik ve boyutlarının aracılık rolü Şekil 5.2'de gösterilmiştir. Sözkonusu şekil aracılığıyla bağımsız değişken (paternalist liderlik) ile bağımlı değişken (işten ayrılma niyeti) arasında aracı değişkenin (psikolojik sahiplik) etkisi analiz edilmektedir.

Tablo 5. 39. Paternalist Liderlik Davranışının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkiye İlişkin Psikolojik Sahipliğin Aracı Rolü İçin Hipotez Sonucu

Değişken	**β**	**Standart Hata**	**Güven Aralığı**		**t**	**p**
			Alt Sınır	**Üst Sınır**		
	Coeff	**SE**	**LLCI**	**ULCI**		
	İşten Ayrılma Niyeti (Bağımlı Değişken)					
Sabit Terim	3,5253	,2565	3,0213	4,0293	13,7452	,0000
Paternalist Liderlik (Bağımsız Değişen)	-,2036	,0742	-,3494	-,0579	-2,7461	,0063
Psikolojik Sahiplik (Aracı Değişken)	-,5529	,0993	-,7480	-,3577	-5,5667	,0000
Hipotez	**β**	**Standart Hata**	**Güven Aralığı**		**Sonuç**	**Aracı Türü**
			Alt Sınır	**Üst Sınır**		
	Effect	**BootSE**	**BootLLCI**	**BootULCI**		
H7: Yöneticilerin paternalist liderlik davranışlarının, işgörenlerin işten ayrılma niyetlerini etkilemesinde psikolojik sahiplik düzeylerinin aracılık rolü vardır.						
H7	**-,1431**	**,0409**	**-,2333**	**-,0730**	**Kabul**	**Kısmi**

Tablo 5.39'a göre yöneticilerin paternalist liderlik davranışlarının işgörenlerin işten ayrılma niyetlerini etkilemesinde psikolojik sahipliğin aracılık rolünü tespit etmeye yönelik regresyon modeli anlamlı bulunmuş olup, ($p<0.01$) PS'nin kısmi aracılık etkisinin olduğu görülmektedir (β= -,1431; GA= -,2333; -,730); (R^2=,1093; F=27,9205; P:,0000<,001). Aracı değişken olan psikolojik sahiplik modele eklendiğinde paternalist liderliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi β= -,2036 değerinden, β= -,1431 değerine yükselmiştir.

Psikolojik sahipliğin modele eklenmesi ile R^2=,0487 değerinden R^2=,1093 değerine yükselmiştir. Böylelikle işten ayrılma niyetindeki değişimin %10,93'e ulaştığı görülmektedir. Bu nedenle çalışma modelimize aracı değişkenin eklenmesi ile çalışanların işten ayrılma niyetlerinin yaklaşık olarak %4'ten %11'e düştüğü tespit edilmiştir. Bu değere göre işten ayrılma niyetindeki %10,93'lük varyansın psikolojik sahiplik aracı değişkenine bağlı olduğu görülmektedir. Dolayısıyla sonuçlar paternalist liderlik davranışının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin kısmen psikolojik sahipliğin aracılık etkisiyle açıklanabileceğini desteklemektedir. Bundan dolayı **H7** hipotezimiz kabul edilmiştir.

Tablo 5. 40. Ahlaki Liderlik Davranışının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkiye İlişkin Bölgeciliğin Aracı Rolü İçin Hipotez Sonucu

Değişken	β	Standart Hata	Güven Aralığı		t	p
			Alt Sınır	Üst Sınır		
	Coeff	SE	LLCI	ULCI		
	İşten Ayrılma Niyeti (Bağımlı Değişken)					
Sabit Terim	3,0868	,2660	2,5641	3,6095	11,6057	,0000
Ahlaki Liderlik (Bağımsız Değişen)	-,3122	,0571	-,4243	-,2001	-5,4715	,0000
Bölgecilik (Aracı Değişken)	,1095	,0554	,0006	,2138	1,9757	,0488
Hipotez	**β**	**Standart Hata**	**Güven Aralığı**		**Sonuç**	**Aracı Türü**
			Alt Sınır	**Üst Sınır**		
	Effect	**BootSE**	**BootLLCI**	**BootULCI**		
$H7_{1a}$: Yöneticilerin ahlaki liderlik davranışlarının, işgörenlerin işten ayrılma niyetini etkilemesinde bölgeciliğin aracılık rolü vardır.						
$H7_{1a}$	**,0096**	**,0084**	**-,0035**	**,0291**	**Ret**	**Yok**

Tablo 5.40'a göre yöneticilerin ahlaki liderlik davranışının işten ayrılma niyeti üzerindeki anlamlı etkisinde bölgeciliğin aracılık rolü bulunmamaktadır (β=,0096; GA= -,0035; ,0291); (R^2=,0662; F=16,1152; P= ,0488). Bundan dolayı **$H7_{1a}$** hipotezi ret edilmiştir.

Tablo 5. 41. Yardımsever Liderlik Davranışının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkiye İlişkin Bölgeciliğin Aracı Rolü İçin Hipotez Sonucu

Değişken	β	Standart Hata	Güven Aralığı		t	p
			Alt Sınır	Üst Sınır		
	Coeff	SE	LLCI	ULCI		
	İşten Ayrılma Niyeti (Bağımlı Değişken)					
Sabit Terim	3,2804	,2865	2,7174	3,8434	11,4502	,0000
Yardımsever Liderlik (Bağımsız Değişen)	-,3442	,0609	-,4639	-,2246	-5,6549	,0000
Bölgecilik (Aracı Değişken)	,0858	,0551	-,0225	,1940	1,5568	,1202
Hipotez	**β**	**Standart Hata**	**Güven Aralığı**		**Sonuç**	**Aracı Türü**
			Alt Sınır	**Üst Sınır**		
	Effect	**BootSE**	**BootLLCI**	**BootULCI**		
$H7_{1b}$: Yöneticilerin yardımsever liderlik davranışlarının işgörenlerin işten ayrılma niyetini etkilemesinde bölgeciliğin aracılık rolü vardır.						
$H7_{1b}$	**,0007**	**,0059**	**-,0128**	**,0133**	**Ret**	**Yok**

Tablo 5.41'e göre yöneticilerin yardımsever liderlik davranışının İAN üzerindeki anlamlı etkisinde bölgeciliğin aracılık rolü bulunmamaktadır (β= ,0007; GA= -,0128; ,0133); (R^2=,0701; F=17,1400; P= ,1202). **$H7_{1b}$** hipotezi ret edilmiştir.

Tablo 5. 42. Otoriter Liderlik Davranışının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkiye İlişkin Bölgeciliğin Aracı Rolü İçin Hipotez Sonucu

Değişken	**β**	**Standart Hata**	**Güven Aralığı**		**t**	**p**
			Alt Sınır	**Üst Sınır**		
	Coeff	**SE**	**LLCI**	**ULCI**		
	İşten Ayrılma Niyeti (Bağımlı Değişken)					
Sabit Terim	1,7420	,2171	1,3153	2,1688	8,0224	,0000
Otoriter Liderlik (Bağımsız Değişen)	,1406	,0490	,0443	,2368	2,8687	,0043
Bölgecilik (Aracı Değişken)	,0525	,0575	-,0605	,1655	,9126	,3619
Hipotez	**β**	**Standart Hata**	**Güven Aralığı**		**Sonuç**	**Aracı Türü**
			Alt Sınır	**Üst Sınır**		
	Effect	**BootSE**	**BootLLCI**	**BootULCI**		
$H7_{1c}$:Yöneticilerin otoriter liderlik davranışlarının işgörenlerin işten ayrılmayı etkilemesinde bölgeciliğin aracılık rolü vardır.						
$H7_{1c}$	**,0084**	**,0112**	**-,0127**	**,0322**	**Ret**	**Yok**

Tablo 5.42'ye göre yöneticilerin otoriter liderlik davranışının çalışanların İAN üzerindeki etkisinde bölgeciliğin aracılık rolü bulunmamaktadır (β= ,0084; GA= -,0127; ,0322); (R^2=,0224; F=5,2097; P: ,3619). **$H7_{1c}$** hipotezi ret edilmiştir.

Tablo 5. 43. Ahlaki Liderlik Davranışının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkiye İlişkin Öz Yeterliliğin Aracı Rolü İçin Hipotez Sonucu

Değişken	**β**	**Standart Hata**	**Güven Aralığı**		**t**	**p**
			Alt Sınır	**Üst Sınır**		
	Coeff	**SE**	**LLCI**	**ULCI**		
	İşten Ayrılma Niyeti (Bağımlı Değişken)					
Sabit Terim	3,9093	,3589	3,2041	4,6146	10,8931	,0000
Ahlaki Liderlik (Bağımsız Değişen)	-,2873	,0576	-,4005	-,1742	-4,9911	,0000
Öz Yeterlilik (Aracı Değişken)	-,1329	,0763	-,2828	,0171	-1,7415	,0823
Hipotez	**β**	**Standart Hata**	**Güven Aralığı**		**Sonuç**	**Aracı Türü**
			Alt Sınır	**Üst Sınır**		
	Effect	**BootSE**	**BootLLCI**	**BootULCI**		
$H7_{2a}$:Yöneticilerin ahlaki liderlik davranışlarının, işgörenlerin işten ayrılmalarını etkilemesinde öz yeterliliğin aracılık rolü vardır.						
$H7_{2a}$	**-,0152**	**,0119**	**-,0427**	**,0038**	**Ret**	**Yok**

Tablo 5.43'e göre yöneticilerin ahlaki liderlik davranışının çalışanların İAN üzerindeki etkisinde öz yeterliliğin aracılık rolü bulunmamaktadır (β= -,0152; GA= -,0427; ,0038); (R^2=,0644; F=15,6530; P= ,0823). **H7$_{2a}$** hipotezi ret edilmiştir.

Tablo 5. 44. Yardımsever Liderlik Davranışının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkiye İlişkin Öz Yeterliliğin Aracı Rolü İçin Hipotez Sonucu

Değişken	**β**	**Standart Hata**	**Güven Aralığı**		**t**	**p**
			Alt Sınır	**Üst Sınır**		
	Coeff	**SE**	**LLCI**	**ULCI**		
	İşten Ayrılma Niyeti (Bağımlı Değişken)					
Sabit Terim	3,9903	,3611	3,2806	4,6999	11,0506	,0000
Yardımsever Liderlik (Bağımsız Değişen)	-,3264	,0619	-,4480	-,2048	-5,2741	,0000
Öz Yeterlilik (Aracı Değişken)	-,1183	,0764	-,2685	,0319	-1,5477	,1224
Hipotez	**β**	**Standart Hata**	**Güven Aralığı**		**Sonuç**	**Aracı Türü**
			Alt Sınır	**Üst Sınır**		
	Effect	**BootSE**	**BootLL CI**	**BootUL CI**		
H7$_{2b}$:Yöneticilerin yardımsever liderlik davranışlarının, işgörenlerin işten ayrılmalarını etkilemesinde öz yeterliliğin aracılık rolü vardır.						
H7$_{2b}$	**-,0172**	**,0146**	**-,0519**	**,0063**	**Ret**	**Yok**

Tablo 5.44'e göre yöneticilerin yardımsever liderlik davranışının çalışanların İAN üzerindeki etkisinde öz yeterliliğin aracılık rolü bulunmamaktadır (β= -,0172; GA= -,0519; ,0063); (R^2=,0700; F=17,1249; P= ,1224). **H7$_{2b}$** hipotezi ret edilmiştir.

Tablo 5. 45. Otoriter Liderlik Davranışının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkiye İlişkin Öz Yeterliliğin Aracı Rolü İçin Hipotez Sonucu

Değişken	**β**	**Standart Hata**	**Güven Aralığı**		**t**	**p**
			Alt Sınır	**Üst Sınır**		
	Coeff	**SE**	**LLCI**	**ULCI**		
	İşten Ayrılma Niyeti (Bağımlı Değişken)					
Sabit Terim	2,6689	,3589	1,9635	3,3742	7,4358	,0000
Otoriter Liderlik (Bağımsız Değişen)	,1453	,0479	,0512	,2394	3,0342	,0025
Öz Yeterlilik (Aracı Değişken)	-,1832	,0767	-,3340	-,0325	-2,3882	,0173
Hipotez	**β**	**Standart Hata**	**Güven Aralığı**		**Sonuç**	**Aracı Türü**
			Alt Sınır	**Üst Sınır**		
	Effect	**BootSE**	**BootLL CI**	**BootULCI**		
H7$_{3c}$:Yöneticilerin otoriter liderlik davranışlarının, işgörenlerin işten ayrılmalarını etkilemesinde öz yeterliliğin aracılık rolü vardır.						
H7$_{2c}$	**,0037**	**,0063**	**-,0069**	**,0185**	**Ret**	**Yok**

Tablo 5.45'e göre yöneticilerin otoriter liderlik davranışının çalışanların işten ayrılma üzerindeki etkisinde öz yeterliliğin aracılık rolü bulunmamaktadır (β= ,0037; GA= -,0069; ,0185); (R^2=,0327; F=7,6964; P= ,0173). **H7$_{2c}$** hipotezi ret edilmiştir.

Tablo 5. 46. Ahlaki Liderlik Davranışının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkiye İlişkin Hesap Verebilirliğin Aracı Rolü İçin Hipotez Sonucu

Değişken	**β**	**Standart Hata**	**Güven Aralığı**		**t**	**p**
			Alt Sınır	**Üst Sınır**		
	Coeff	**SE**	**LLCI**	**ULCI**		
	İşten Ayrılma Niyeti (Bağımlı Değişken)					
Sabit Terim	3,4299	,3169	2,8071	4,0527	10,8230	,0000
Ahlaki Liderlik (Bağımsız Değişen)	-,3012	,0586	-,4163	-,1860	-5,1380	,0000
Hesap verebilirlik (Aracı Değişken)	-,0076	,0716	-,1483	,1331	-,1062	,9154
Hipotez	**β**	**Standart Hata**	**Güven Aralığı**		**Sonuç**	**Aracı Türü**
			Alt Sınır	**Üst Sınır**		
	Effect	**BootSE**	**BootLLCI**	**BootULCI**		
H7$_{3a}$:Yöneticilerin ahlaki liderlik davranışlarının, işgörenlerin işten ayrılmalarını etkilemesinde hesap verebilirliğin aracılık rolü vardır.						
H7$_{3a}$	**-,0014**	**,0160**	**-,0371**	**,0279**	**Ret**	**Yok**

Tablo 5.46'ya göre yöneticilerin ahlaki liderlik davranışının çalışanların İAN üzerindeki etkisinde hesap verebilirliğin aracılık rolü bulunmamaktadır (β= -,0014; GA= -,0371: ,0279); (R^2=,0582; F=14,0490; P= ,9154). **H7$_{3a}$** hipotezi ret edilmiştir.

Tablo 5. 47. Yardımsever Liderlik Davranışının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkiye İlişkin Hesap Verebilirliğin Aracı Rolü İçin Hipotez Sonucu

Değişken	**β**	**Standart Hata**	**Güven Aralığı**		**t**	**p**
			Alt Sınır	**Üst Sınır**		
	Coeff	**SE**	**LLCI**	**ULCI**		
	İşten Ayrılma Niyeti (Bağımlı Değişken)					
Sabit Terim	3,6182	,3284	2,9728	4,2636	11,0167	,0000
Yardımsever Liderlik (Bağımsız Değ.)	-,3405	,0621	-,4625	-,2184	-5,4820	,0000
Hesap verebilirlik (Aracı Değişken)	-,0190	,0707	-,1579	,1200	-,2681	,7887
Hipotez	**β**	**Standart Hata**	**Güven Aralığı**		**Sonuç**	**Aracı Türü**
			Alt Sınır	**Üst Sınır**		
	Effect	**BootSE**	**BootLLCI**	**BootULCI**		
H7$_{3b}$:Yöneticilerin yardımsever liderlik davranışlarının, işgörenlerin işten ayrılmalarını etkilemesinde hesap verebilirliğin aracılık rolü vardır						
H7$_{3b}$	**-,0031**	**,0138**	**-,0341**	**,0218**	**Ret**	**Yok**

Tablo 5.47'ye göre yöneticilerin yardımsever liderlik davranışının çalışanların İAN üzerindeki etkisinde hesap verebilirliğin aracılık rolü bulunmamaktadır (β= -,0031; GA=,-0341; ,0218); (R^2=,0653; F=15,8823; P= ,7887). **$H7_{3b}$** hipotezi ret edilmiştir.

Tablo 5. 48. Otoriter Liderlik Davranışının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkiye İlişkin Hesap Verebilirliğin Aracı Rolü İçin Hipotez Sonucu

Değişken	**β**	**Standart Hata**	**Güven Aralığı**		**t**	**p**
			Alt Sınır	**Üst Sınır**		
	Coeff	**SE**	**LLCI**	**ULCI**		
	İşten Ayrılma Niyeti (Bağımlı Değişken)					
Sabit Terim	2,3097	,3067	1,7071	2,9123	7,5521	,0000
Otoriter Liderlik (Bağımsız Değişen)	,1559	,0482	,0611	,2507	3,2329	,0013
Hesap verebilirlik (Aracı Değişken)	-,1120	,0712	-,2520	,0280	-1,5728	,1165
Hipotez	**β**	**Standart Hata**	**Güven Aralığı**		**Sonuç**	**Aracı Türü**
			Alt Sınır	**Üst Sınır**		
	Effect	**BootSE**	**BootLLCI**	**BootULCI**		
$H7_{3c}$: Yöneticilerin otoriter liderlik davranışlarının, işgörenlerin işten ayrılmalarını etkilemesinde hesap verebilirliğin aracılık rolü vardır.						
$H7_{3c}$	**-,0070**	**,0064**	**-,0214**	**,0034**	**Ret**	**Yok**

Tablo 5.48'e göre yöneticilerin otoriter liderlik davranışının çalışanların İAN üzerindeki olumlu ve anlamlı etkisinde hesap verebilirliğin aracılık rolü bulunmamaktadır (β= -,0070; GA= -,0214; ,0034); (R^2=,0259; F=6,0473; P= ,1165). $H7_{3c}$ hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 5. 49. Ahlaki Liderlik Davranışının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkiye İlişkin Ait Olma ve Öz Kimliğin Aracı Rolü İçin Hipotez Sonucu

Değişken	**β**	**Standart Hata**	**Güven Aralığı**		**t**	**p**
			Alt Sınır	**Üst Sınır**		
	Coeff	**SE**	**LLCI**	**ULCI**		
	İşten Ayrılma Niyeti (Bağımlı Değişken)					
Sabit Terim	5,3926	,2525	4,8963	5,8889	21,3531	,0000
Ahlaki Liderlik (Bağımsız Değişen)	-,0776	,0537	-,1830	,0279	-1,4457	,1490
Ait Olma ve Özkimlik (Aracı Değişken)	-,6976	,0598	-,8150	-,5801	-11,6734	,0000
Hipotez	**β**	**Standart Hata**	**Güven Aralığı**		**Sonuç**	**Aracı Türü**
			Alt Sınır	**Üst Sınır**		
	Effect	**BootSE**	**BootLLCI**	**BootULCI**		
$H7_{4a}$: Yöneticilerin ahlaki liderlik davranışlarının, işgörenlerin işten ayrılmalarını etkilemesinde ait olma ve öz kimliğin aracılık rolü vardır.						
$H7_{4a}$	**-,2250**	**,0357**	**-,2972**	**-,1586**	**Kabul**	**Tam**

Tablo 5.49'a göre yöneticilerin ahlaki liderlik davranışlarının işgörenlerin işten ayrılma niyetini etkilemesinde ait olma ve özkimliğin tam aracılık rolü bulunmaktadır (β=-,2250; GA= -,2972; ,-1586); (R^2=,2752; F=86,3823; P= ,0000). Aracı değişken olan ait olma ve öz kimlik modele eklendiğinde ahlaki liderliğin işten ayrılma niyeti ile etkisi β= -,0776 değerinden, β= -,2250 değerine düştüğü Tablo 5.49'da görülmektedir.

Aynı zamanda aracı değişken olan ait olma ve özkimliğin modele eklenmesi ile R^2=,1290 değerinden R^2=,2752 değerine çıkmıştır. Bu nedenle çalışma modelimize aracı değişkenin eklenmesi ile çalışanların işten ayrılma niyetlerinin yaklaşık olarak %28 azaldığı tespit edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre işten ayrılma niyetindeki azalışın %27,52'lik kısmı ait olma ve özkimliğin aracı değişkenine bağlı olduğu görülmektedir. Dolayısıyla sonuçlar ahlaki liderlik davranışının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin ait olma ve özkimliğin tam aracılık etkisiyle açıklanabileceğini desteklemektedir. Bundan dolayı **$H7_{4a}$** hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 5. 50. Yardımsever Liderlik Davranışının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkiye İlişkin Ait Olma ve Öz Kimliğin Aracı Rolü İçin Hipotez Sonucu

Değişken	β	Standart Hata	Güven Aralığı		t	p
			Alt Sınır	Üst Sınır		
	Coeff	SE	LLCI	ULCI		
	İşten Ayrılma Niyeti (Bağımlı Değişken)					
Sabit Terim	5,4659	,2589	4,9571	5,9747	21,1120	,0000
Yardımsever Liderlik (Bağımsız Değişen)	-,1073	,0574	-,2202	,0055	-1,8693	,0622
Ait Olma ve Özkimlik (Aracı Değişken)	-,6890	,0596	-,8061	-,5719	-11,5626	,0000
Hipotez	**β**	**Standart Hata**	**Güven Aralığı**		**Sonuç**	**Aracı Türü**
			Alt Sınır	**Üst Sınır**		
	Effect	**BootSE**	**BootLLCI**	**BootULCI**		
$H7_{4b}$: Yöneticilerin yardımsever liderlik davranışlarının, işgörenlerin işten ayrılmalarını etkilemesinde ait olma ve öz kimliğin aracılık rolü vardır.						
$H7_{4b}$	**-,2362**	**,0433**	**-,3263**	**-,1568**	**Kabul**	**Tam**

Tablo 5.50'ye göre yöneticilerin yardımsever liderlik davranışlarının işgörenlerin işten ayrılma niyetini etkilemesinde ait olma ve özkimliğin tam aracılık rolü bulunmaktadır (β= -,2362; GA= -,3263; ,-1568). (R^2=,2774; F=87,3467; P= ,0000). Aracı değişken olan ait olma ve öz kimlik modele eklendiğinde yardımsever liderliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi β= -,1073 (p<0,001) değerinden, β= -,2362 (p<0,001) değerine düştüğü Tablo 5.50'de görülmektedir.

Aynı zamanda aracı değişken olan ait olma ve özkimliğin modele eklenmesi ile R^2=,1266 değerinden R^2=,2774 değerine çıkmıştır. Böylelikle işten ayrılma niyetindeki değişimin %27,74'e düştüğü görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre işten ayrılma niyetindeki azalışın %27,74'lük kısmı ait olma ve özkimliğin aracı değişkenine bağlı olduğu görülmektedir. Dolayısıyla sonuçlar yardımsever liderlik davranışının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin ait olma ve özkimliğin tam aracılık etkisiyle açıklanabileceğini desteklemektedir. Bundan dolayı **$H7_{4b}$** hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 5. 51. Otoriter Liderlik Davranışının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkiye İlişkin Ait Olma ve Öz Kimliğin Aracı Rolü İçin Hipotez Sonucu

Değişken	β	Standart Hata	Güven Aralığı		t	p
			Alt Sınır	Üst Sınır		
	Coeff	SE	LLCI	ULCI		
	İşten Ayrılma Niyeti (Bağımlı Değişken)					
Sabit Terim	4,8195	,2559	4,3166	5,3224	18,8333	,0000
Otoriter Liderlik (Bağımsız Değişen)	,1428	,0410	,0623	,2234	3,4851	,0005
Ait Olma ve Özkimlik (Aracı Değişken)	-,7264	,0552	-,8348	-,6180	-13,1666	,0000
Hipotez	β	Standart Hata	Güven Aralığı		Sonuç	Aracı Türü
			Alt Sınır	Üst Sınır		
	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI		
H7$_{4c}$: Yöneticilerin otoriter liderlik davranışlarının, , işgörenlerin işten ayrılmalarını etkilemesinde ait olma ve öz kimliğin aracılık rolü vardır.						
H7$_{4c}$	**,0061**	**,0270**	**-,0463**	**,0593**	**Ret**	**Yok**

Tablo 5.51'e göre yöneticilerin otoriter liderlik davranışının çalışanların işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde ait olma ve öz kimliğin aracılık rolü bulunmamaktadır (β=,0061; GA= -,0463; ,0593); (R^2=,2908; F=93,2875; P= ,0000). Bundan dolayı **H7$_{4c}$** hipotezi ret edilmiştir.

5.6.8. İş Tatmininin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi

Çalışmada elde ettiğimiz verilerin analizi sonucu iş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi Tablo 5.52'de gösterilmiştir.

Tablo 5. 52. İş Tatmininin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi İçin Hipotez Sonucu

HİPOTEZ	β	t	p.	Tolerans	VIF	Sonuç
H8: İşgörenlerin iş tatmini düzeyleri, işten ayrılma düşüncelerini negatif yönde etkiler.	-,663	-18,916	,000	1,00	1,00	Kabul

İşgörenlerin iş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre işgörenlerin iş tatmini düzeylerinin (R^2=,438; F=357,833; p<0,001) işten ayrılma niyetine etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Dolayısıyla işgörenlerin iş tatmini (β= -,663; P=,000) düzeylerinin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönlü anlamlı bir

etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. R^2 değerinin ,438 olması ise işgörenlerin iş tatmini düzeylerinin artması işten ayrılma niyetini %43,8 oranında azalttığı anlamına gelmektedir.

Karadağ Ak vd., (2020); Eroğlu (2020); Akman (2018); Bute (2011); Lantican (2021); Agarwal (2015); Alzayed ve Murshid (2017), iş tatmininin işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediğini belirterek çalışmayı destekler nitelikte sonuçların olduğu görülmektedir. Böylelikle işgörenlerin iş tatmin seviyeleri arttıkça işten ayrılma niyetlerinin azaldığı vurgulanmıştır. Bundan dolayı **H8** hipotezi kabul edilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİ

Çalışmada, banka yöneticilerinin sergilemiş oldukları paternalist liderlik davranışlarının, iş tatmini ile işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini ortaya koyarak bu ilişkide psikolojik sahipliğin aracılık rolünü ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Çalışmanın aracı değişkeni olan psikolojik sahipliğin ortalaması 3,84'tür. Bağımsız değişken olan paternalist liderliğin ortalaması 3,49'dur. Bu sonuç çalışanların yöneticilerini genelde paternalist lider olarak algıladıklarını göstermektedir. Paternalist liderliğin ifadeleri içerisinde ''yöneticim çalışanlarının özel, önemli günlerine (düğün, cenaze vs.) katılır'' ifadesi en yüksek ortalama değere sahip olduğu tespit edilmiştir. Nitekim bu sonucun beklenilen bir durum olduğu ifade edilmektedir. Çünkü genel olarak paternalist liderliğin kabul gördüğü Türk toplumunda böyle bir sonucun çıkması muhtemeldir (Durmaz 2019: 97). İş tatmininin ortalaması 3,78 iken, olumsuz tutum olarak ifade edilen işten ayrılma niyetinin ortalaması ise 2,31'dir. Banka yöneticilerinin paternalist liderlik sergilemeleri çalışanların işten ayrılma niyetlerinin düşük olmasına sebep olduğu söylenebilir.

Çalışanlar yöneticilerinin paternalist liderlik özelliklerine sahip olduğunu farkettiğinde iş tatmini yaşamalarına bağlı olarak psikolojik sahiplik düzeylerinin de arttığı söylenebilir. Çünkü liderin çalışanlarına kişisel ilgi göstermesi, çalışanların iş dışındaki hayatına katılması (cenaze, düğün vb.), sahip olduğu otoriteriteyi kendi çıkarları doğrultusunda kullanmaması gibi durumlar çalışanların liderlerinin değer ve tutumlarını daha kolay kabul etmelerini sağlamaktadır. Bunun da iş tatmini ve psikolojik sahipliğe zemin teşkil ettiği söylenebilir. Yapılan analizler sonucunda çalışmada elde ettiğimiz bulgular sırasıyla özetlenmiştir.

--Yöneticilerin paternalist liderlik davranışlarının iş tatminine etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların yöneticileri ile ilgili paternalist liderlik algıları arttıkça iş tatminlerinin arttığı görülmektedir. İş tatmininde meydana gelen artışın %12,3'ünün paternalist liderlikten kaynaklandığı ifade edilebilir. Yapılan literatür taraması sonucunda çalışma sonucumuzu destekler nitelikte araştırmaların olduğu görülmüş. Nitekim Cerit (2012); Schroeder (2011); Tekin (2019), paternalist liderlik ile iş tatmini arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkilerin

varlığını tespit etmişlerdir. Benzer şekilde Nal (2018), paternalist liderliğin, genel iş tatmini üzerinde orta düzeyde pozitif yönlü, anlamlı bir etkiye sahip olduğunu tespit etmiştir.

--Paternalist liderliğin alt boyutlarından olan yöneticilerin ahlaki liderlik davranışlarının iş tatminine etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Veri analizi sonucunda yöneticilerin ahlaki liderlik uygulamaları ile iş tatmini arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin var olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla çalışanların yöneticilerinden ahlaki liderlik algıları arttıkça iş tatminlerinin de arttığı görülmektedir. Bu durumda ahlaki liderlik algısı arttıkça çalışanların iş tatmininde de artış olacağı; iş tatmininde meydana gelen artışın yaklaşık %13'ünün ahlaki liderlikten kaynaklandığı ifade edilebilir. Çalışmayı destekler nitelikte sonuçların olduğu görülmektedir. Nitekim Shi ve arkadaşları (2020); Chou (2012); Aydınoğlu (2020), ahlaki liderliğin çalışanların iş tatmini üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir.

--Yöneticilerin yardımsever liderlik davranışlarının iş tatminine etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Yöneticilerin yardımsever liderlik uygulamaları ile iş tatmini arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki sözkonusudur. Dolayısıyla çalışanların yöneticilerinden yardımsever liderlik algıları arttıkça iş tatminlerinin arttığı ifade edilebilir. Literatür taraması sonucu çalışma sonuçlarımızı destekler nitelikte araştırmaların olduğu görülmektedir. Nitekim Ekmen ve arkadaşları (2021) ile Aydınoğlu (2020) yardımsever liderlik ile iş tatmini arasında pozitif yönlü, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişkiyi tespit etmiştir. Chou, (2012) da yardımsever liderliğin iş tatmini üzerinde pozitif yönlü etkisi olduğunu bulmuştur.

--Yöneticilerin otoriter liderlik davranışlarının iş tatmini üzerinde anlamlı etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Bu karşın Chou, (2012); Aydınoğlu (2020) ve Ekmen ve arkadaşları (2021) otoriter liderliğin tatmin üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğunu saptamışlardır.

--Yöneticilerin paternalist liderlik davranışlarının İAN'ye etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu, paternalist liderlik davranışları ile İAN arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Dolayısıyla çalışanların yöneticilerinden paternalist liderlik algıları arttıkça İAN'lerinin azaldığı görülmüştür. Banka çalışanlarının işten

ayrılma niyetinin %4,7'lik kısmının yöneticilerin paternalist liderlik davranışlarından kaynaklandığını göstermektedir. Çalışmayı destekler nitelikte Kara (2020), yöneticilerin paternalist liderlik davranışı sergilemeleri işgörenlerin işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediğini saptamıştır. Benzer şekilde Sungur ve arkadaşları (2019: 145), hemşirelerin yöneticilerinden paternalist liderlik algılarının artması, çalışanların işten ayrılma niyetini azalttığı sonucunu elde etmişlerdir. Bundan dolayı hemşirelere "babacı" bir yönetim tarzının gösterilmesinin sağlık kurumları için önem arzettiğine vurgu yapılmaktadır. Nitekim yapısı gereği yorucu ve stresli bir sektör olan bankacılık sektöründe yöneticilerin baba figürüne bürünerek paternal davranışlarda bulunmasının işten ayrılma niyetini azaltmada ne derece etkili olduğu görülmüştür.

--Paternalist liderliğin alt boyutlarından olan ahlaki liderliğin İAN'ye etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüş olup, yöneticilerin ahlaki liderlik uygulamalarının İAN üzerinde negatif yönlü bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla çalışanların yöneticilerinden ahlaki liderlik algıları arttıkça İAN'lerinin azaldığı görülmüştür. Benzer şekilde paternalist liderliğin bir diğer boyutu olan yardımsever liderliğin İAN üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Buna karşın yöneticilerin otoriter liderlik davranışlarının İAN üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Çalışmadaki analiz sonuçlarına dayanarak yöneticilerin otoriter liderlik davranışlarının çalışanların işten ayrılma niyetlerini arttırdığı ifade edilebilir.

--Yöneticilerin paternalist liderlik davranışlarının işgörenlerin psikolojik sahiplik düzeyleri üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla çalışanların yöneticilerinden paternalist liderlik algıları arttıkça psikolojik sahiplik düzeylerinin arttığı görülmüştür. Alan yazın taraması neticesinde çalışmayı destekler nitelikte Bekmezci vd., (2018), paternalist liderliğin psikolojik sahipliği pozitif yönlü etkilediğini tespit etmiştir. Yöneticilerin liderlik davranışlarını daha paternalist hale getirerek, çalışanların psikolojik sahiplik düzeylerini büyük ölçüde etkileyebileceği tespit edilmiştir.

--Yöneticilerin ahlaki liderlik davranışlarının psikolojik sahiplik boyutlarından olan öz yeterlilik üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla yöneticilerin işgal ettiği pozisyon ve bulunduğu makamı kişisel çıkarları için kullanmadıkları algısının çalışanca hissedilmesi durumunda işgörenin öz

yeterlilik düzeyinin %2,1; hesap verebilirlik düzeyinin %5,1; ait olma ve öz-kimlik düzeylerinin ise %12,7 oranında arttığı görülmektedir. Buna karşın yöneticilerin ahlaki liderlik davranışlarının psikolojik sahipliğin boyutlarından olan bölgecilik düzeyi üzerinde anlamlı bir etkisi sözkonusu değildir. Bilgimiz dâhilinde literatürde bu bağlamda yapılmış herhangi bir çalışmaya rastlanılmadığından yazınsal açıdan bir durum saptaması yapılmamıştır. Bundan dolayı gelecekte boyutlar bağlamında çalışmaların yapılması konunun daha iyi ve daha sağlıklı anlaşılmasına yardımcı olacaktır.

--Yöneticilerin yardımsever liderlik davranışlarının öz yeterlilik, hesap verebilirlik, ait olma ve öz-kimlik boyutları üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Fakat yöneticilerin yardımsever liderlik davranışlarının bölgecilik boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi sözkonusu değildir.

--Yöneticilerin otoriter liderlik davranışlarının bölgecilik boyutu üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisine karşın, öz yeterlilik, hesap verebilirlik, ait olma ve öz-kimlik boyutları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir.

--Çalışmada elde ettiğimiz sonuçlara göre işgörenlerin psikolojik sahiplik düzeylerinin iş tatmini üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Literatür taraması sonucu elde ettiğimiz sonuçları destekler nitelikte çalışmaların olduğu tespit edilmiştir. Nitekim Işık vd., (2019), psikolojik sahipliğin iş tatminini pozitif yönlü olumlu anlamda yüksek düzeyde etkilediğini belirtmektedir. Aynı şekilde Güngör (2019), psikolojik sahipliğin iş tatminini meydana getirdiği vurgulanmaktadır. Mustafa, Martin ve Hughes (2016), psikolojik sahipliğin orta düzey yöneticilerdeki girişimci davranış ve iş tatmini ile olumlu bir ilişkiye sahip olduğunu tespit etmiştir. Aynı şekilde Akarca (2021); Peng ve Pierce (2015), Van Dyne vd., (1995), psikolojik sahipliğin iş tatmini ile pozitif yönlü anlamlı bir ilişkisinin olduğunu belirtmektedir. Benzer şekilde Van Dyne vd., (2004: 439) psikolojik sahipliğin iş tatmininde açıklanan varyansı arttırdığını tespit etmiştir. Pierce vd. (2009), de psikolojik sahipliğin iş tatmini gibi sonuçlarının olacağını belirtmektedir.

--Psikolojik sahipliğin alt boyutlarından olan bölgeciliğin iş tatminine etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Buna karşın işgörenlerin öz

yeterlilik düzeyleri, hesap verebilirlik düzeyleri, ait olma ile öz-kimlik düzeylerinin iş tatmini üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

--Çalışanların psikolojik sahiplik düzeylerinin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Çalışma sonuçlarımızı destekler nitelikte Peng ve Pierce'in (2015), çalışmalarının olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde Akarca (2021); ve Duran (2019: 87), psikolojik sahipliğin işten ayrılma niyetini negatif yönlü etkilediğini ortaya koymuşlardır.

--Psikolojik sahipliğin alt boyutlarından olan öz yeterlilik ile ait olma ve öz kimlik düzeylerinin işten ayrılma niyeti üzerinde istatistiksel olarak negatif yönlü anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Dolayısıyla işgörenlerin öz yeterlilik düzeyleri ile ait olma ve öz kimlik düzeylerinin artması işten ayrılma niyetlerini azaltmaktadır. Nitekim işgörenin çalıştığı bankayı kendi evi gibi görerek ait olma ihtiyacını tatmin etmesi ve hedef nesnenin kişinin benliğiyle bütünleştirilmesi anlamına gelen öz kimlik düzeylerinde meydana gelen artışın işten ayrılma niyetini %27 oranında azalttığı tespit edilmiştir. Fakat bölgecilik boyutu ile hesap verebilirlik boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir.

--Yöneticilerin paternalist liderlik davranışlarının iş tatminini etkilemesinde psikolojik sahipliğin kısmi aracılık etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Yazında paternalist liderlik ile iş tatmini etkisinde PS'nin aracılık etkisinin araştırıldığı herhangi bir çalışmaya rastlanılmadığından yazınsal açıdan bir durum saptaması yapılamamıştır. Bu bağlamda çalışmaların yapılması konunun daha sağlıklı bir şekilde anlaşılmasına yardımcı olacaktır.

--Paternalist liderliğin boyutları bağlamında analiz sonuçları değerlendirildiği zaman yöneticilerin ahlaki liderlik davranışları ile yardımsever liderlik davranışlarının iş tatmini üzerindeki anlamlı ve pozitif yönlü etkisinde bölgeciliğin aracılık rolü tespit edilememiştir. Aynı şekilde otoriter liderlik davranışının da iş tatmini üzerindeki etkisinde bölgeciliğin aracılık rolü bulunmamaktadır.

--Yöneticilerin ahlaki liderlik davranışlarının çalışanların iş tatminini etkilemesinde öz yeterliliğin kısmi aracılık etkisine sahip olduğu tespit edilmiştir.

Dolayısıyla öz yeterlilik boyutu sayesinde R^2=,0231 değerinden R^2=,1949 değerine yükselmiştir. Böylelikle iş tatmini %19,49'a ulaşmıştır. Nitekim iş tatminindeki %19,49'luk varyansın özyeterlilik aracı değişkenine bağlı olduğu söylenebilir.

--Yöneticilerin yardımsever liderlik davranışlarının işgörenlerin iş tatminini etkilemesinde öz yeterliliğin kısmi aracılık etkisinin olduğu görülmüştür. Bu nedenle öz yeterliliğin aracılık etkisi R^2=,0323 değerinden R^2=,1930 değerine yükseltmiştir. Böylelikle iş tatminindeki artışın %19,3'lük varyansın özyeterlilik aracı değişkenine bağlı olduğu görülmektedir. Buna karşın otoriter liderlik davranışının iş tatmini üzerindeki etkisinde öz yeterliliğin aracılık rolü tespit edilememiştir.

--Yöneticilerin ahlaki liderlik davranışlarının çalışanların iş tatminini etkilemesinde hesap verebilirliğin aracılık etkisinin kısmi olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre R^2=,0513 değerinden R^2=,1690 değerine çıkmıştır. Böylelikle iş tatmininde %16,90'a varan bir artışın olduğu gözlenmiştir. Dolayısıyla iş tatminindeki %16,9'luk varyansın hesap verebilirliğin aracı değişkenine bağlı olduğu ortaya çıkarılmıştır.

--Banka yöneticilerinin yardımsever liderlik davranışlarının işgörenlerin iş tatminini etkilemesinde hesap verebilirliğin kısmi aracılık etkisine sahip olduğu görülmektedir. Bu nedenle R^2=,0345 değerinden R^2=,1770 değerine yükseldiği tespit edilmiştir. Böylelikle iş tatminindeki değişimin %17,70'e ulaştığı görülmektedir. Nitekim iş tatmininde meydana gelen %17,7'lik varyansın hesap verebilirliğin aracı değişkenine bağlı olduğu görülmektedir. Buna karşın yöneticilerin otoriter liderlik davranışlarının iş tatmini üzerindeki etkisinde hesap verebilirliğin aracılık rolü tespit edilememiştir.

--Paternalist liderliğin boyutlarından olan yöneticilerin ahlaki liderlik davranışlarının banka çalışanlarının iş tatminini etkilemesinde ait olma ve özkimliğin kısmi aracılık etkisine sahip olduğu görülmektedir. Çalışma modelimize ait olma ve özkimliğin eklenmesi ile R^2=,1290 değerinden R^2=,5153 değerine çıktığı gözlenmiştir. Bu nedenle iş tatminindeki değişimin %51,53'e ulaştığı görülmüştür. İş tatminindeki %51,53'lük varyansın ait olma ve özkimliğin aracı değişkenine bağlı olduğu ortaya çıkarılmıştır. Benzer şekilde yöneticilerin yardımsever liderlik davranışlarının iş tatminini etkilemesinde ait olma ve özkimliğin kısmi aracılık etkisine sahip olduğu

görülmektedir. Aracılık etkisini tespit etmeye yönelik çalışma modelimize ait olma ve özkimliğin eklenmesi ile R^2=,1266 değerinden R^2=,5169 değerine yükseldiği görülmüştür. Böylelikle iş tatminindeki değişimin %51,69'a ulaştığı tespit edilmiştir. Bu da iş tatminindeki %51,69'luk varyansın ait olma ve özkimliğin aracı değişkenine bağlı olduğunu göstermektedir. Fakat yöneticilerin otoriter liderlik davranışlarının iş tatminini etkilemesinde ait olma ve öz kimliğin aracılık rolü tespit edilememiştir.

--Yöneticilerin paternalist liderlik davranışlarının işten ayrılma niyetini etkilemesinde psikolojik sahipliğin kısmi aracılık etkisine sahip olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla çalışma modelimize psikolojik sahipliğin eklenmesi ile R^2=,0487 değeri R^2=,1093 değerine yükselmiştir. Böylece işten ayrılma niyetindeki azalışın %10,93'e ulaştığı görülmektedir. Nitekim aracı değişken olan psikolojik sahipleenmenin çalışanların işten ayrılma niyetlerini yaklaşık olarak %4'ten %11'e düşürdüğü gözlenmiştir. Analiz sonuçlarından elde ettiğimiz bulgulara göre işten ayrılma niyetindeki %10,93'lük varyansın psikolojik sahiplik aracı değişkenine bağlı olduğu görülmektedir. Aynı şekilde yazında paternalist liderlik ile boyutlarının işten ayrılma niyetini etkilemesinde psikolojik sahipliğin aracılık rolünün tespiti ile ilgili görgül bir çalışmaya rastlanılmadığından yazınsal açıdan bir durum saptamanın mümkün olamayacağını söylebiliriz. Bundan dolayı gelecekte bu ilişkileri ölçen çalışmaların yapılması literatüre katkı sunacaktır.

--Paternalist liderliğin boyutları bağlamında analiz sonuçları ele alındığında yöneticilerin ahlaki liderlik davranışlarının işten ayrılma niyeti üzerindeki anlamlı etkisinde bölgeciliğin aracılık rolüne rastlanmamıştır. Aynı şekilde yöneticilerin yardımsever liderlik davranışlarının işten ayrılma niyeti üzerindeki anlamlı etkisinde bölgeciliğin herhangi bir aracılık rolüne rastlanmamıştır. Benzer şekilde banka yöneticilerinin otoriter liderlik davranışlarının işten ayrılma niyeti üzerinde bölgeciliğin aracılık etkisi bulunmamaktadır.

--Psikolojik sahiplik boyutlarının aracılık etkisinin tespit edilmeye çalışıldığı araştırmamızda yöneticilerin ahlaki liderlik davranışlarının çalışanların İAN üzerindeki etkisinde öz yeterliliğin aracılık rolü tespit edilememiştir. Bununla beraber yöneticilerin yardımsever liderlik davranışlarının İAN üzerinde öz yeterliliğin herhangi bir aracılık etkisi bulunamamıştır. Benzer şekilde yöneticilerin otoriter

liderlik davranışlarının işten ayrılma niyeti üzerinde öz yeterliliğin aracılık etkisi bulunmamaktadır.

--Psikolojik sahipliğin bir diğer boyutu olan hesap verebilirliğin aracılık etkisinin tespit edilmesine yönelik elde ettiğimiz analiz bulgularına göre; yöneticilerin ahlaki liderlik davranışlarının çalışanların İAN üzerinde hesap verebilirliğin aracılık etkisi tespit edilememiştir. Aynı şekilde yöneticilerin yardımsever liderlik davranışlarının işten ayrılma niyeti üzerinde hesap verebilirliğin aracılık etkisine rastlanılmamıştır. Bununla birlikte yöneticilerin otoriter liderlik davranışının çalışanların İAN üzerindeki olumlu ve anlamlı etkisinde hesap verebilirliğin aracılık rolü tespit edilmemiştir.

--Yöneticilerin ahlaki liderlik davranışlarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde ait olma ve özkimliğin tam aracılık rolü bulunmaktadır. Dolayısıyla ait olma ve özkimliğin çalışma modelimize eklenmesi ile R^2=,1290 değerinden R^2=,2752 değerine yükselmiştir. Bundan dolayı aracı değişken olan ait olma ve özkimlik boyutu sayesinde çalışanların işten ayrılma niyetlerinin yaklaşık olarak %28 azaldığı tespit edilmiştir. Çalışmada elde ettiğimiz analiz sonuçlarına göre işten ayrılma niyetindeki azalışın %27,52'lik kısmı ait olma ve özkimliğin aracı değişkenine bağlı olduğu görülmüştür.

--Benzer şekilde yöneticilerin yardımsever liderlik davranışlarının işten ayrılma niyetini etkilemesinde ait olma ve özkimliğin tam aracılık rolüne rastlanmıştır. Nitekim ait olma ve özkimlik aracı değişkeni sayesinde R^2=,1266 değerinden R^2=,2774 değerine yükselmiştir. Böylelikle işten ayrılma niyetindeki azalışın %27,74'e düştüğü tespit edilerek, işten ayrılma niyetindeki azalışın %27,74'lük kısmı ait olma ve özkimliğin aracı değişkenine bağlı olduğu söylenebilir. Buna karşın yöneticilerin otoriter liderlik davranışlarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde ait olma ve öz kimliğin herhangi bir aracılık rolüne rastlanmamıştır.

--İş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Elde ettiğimiz verilerin analizi sonucunda işgörenlerin iş tatmin düzeylerinin artması işten ayrılma niyetlerini %43,8 oranında azalttığı tespit edilmiştir. Alan yazın taraması neticesinde elde ettiğimiz sonuçları destekler nitelikte çalışmaların olduğu görülmektedir. Nitekim Karadağ Ak vd., (2020); Eroğlu (2020);

Akman (2018); Bute (2011); Lantican (2021); Agarwal (2015); Alzayed ve Murshid (2017), iş tatmininin işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediğini belirtmişlerdir. Böylelikle işgörenlerin iş tatminleri arttıkça işten ayrılma niyetlerinin azaldığı tespit edilmiştir.

Konuya genel bir açıdan bakıldığında banka personelinin çalışma hayatında her ne kadar yoğun ve stresli çalışma şartları ile bankacılık sektöründeki hiyerarşi ve bürokrasi kendisini açık bir şekilde belli ettirse dahi yüksek bir psikolojik sahiplik ortalamasının (3,84) elde edilmesi olumlu olarak görülmektedir. Bankalar tarafından belirli periyotlarla belirlenen hedeflere ulaşılması çalışanı hem maddi hem de manevi açıdan motive ederek işgörenin tatmin olmasını sağlayacaktır. Bu da PS ortalamasının yüksek çıkmasına sebep olabilecektir. Aynı zamanda çalışanın fikirlerinin önemsenmesi ve kendisine değer verildiğinin anlaşılması da PS ortalamasının yüksek olmasına neden olmuş olabilir. Dolayısıyla psikolojik sahiplik ölçeği ifadeleri arasında ‘’işyerimde olumlu bir farklılık yapabileceğim konusunda kendime güvenirim’’ ifadesinin en yüksek değere sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle yöneticinin çalışana öz güveni aşılaması için gerekli alt yapıyı hazır hale getirmesinin psikolojik sahipliğin oluşmasına zemin teşkil ettiği söylenebilir.

Çalışmada elde ettiğimiz sonuçlara göre paternalist liderliğin hem psikolojik sahiplik aracılığıyla hem de doğrudan iş tatminini ortaya çıkarıp, işten ayrılma niyetini azalttığı tespit edilmiştir. Bundan dolayı banka yöneticilerinin paternalist davranışlar sergilemeleri oldukça önem kazanmaktadır. Samimi, candan ve ebeveyn tarzında davrananları sevip, saygı gösteren kollektivist bir yapıda olmamız kültür yapımıza uygun bir liderlik tarzı ile yönetilmemizi zorunlu kılmaktadır. Toplulukçu ve samimi değerlerin benimsendiği Türk toplumunun yapısına paternalist liderliğin uygun olduğu söylenebilir. Bu liderlik tarzında liderin çalışanı ile iş dışında da ilgilenmesi işgören tatminini sağlayarak psikolojik sahiplik düzeylerinde artış olacağını göstermektedir. Bundan dolayı hem banka hem de diğer sektörlerdeki yöneticilerin çalışanlarına paternal davranışlar sergilemeleri önerilir. Bu sayede çalışanların herhangi bir resmi sahiplikleri olmazsa da çalıştıkları banka şubesini kendi örgütleri gibi görmeleri sağlanmış olur. Bu da her örgüt ve yöneticinin istediği bir durumdur. Böylelikle kazan kazan stratejisine göre hareket edilerek, çalışanın tatmin olup psikolojik sahiplik düzeylerinin artmasına bağlı olarak banka veya örgütün de sürdürülebilir rekabet

avantajı elde edebileceğini çok rahat bir şekilde ifade edebiliriz. Dolayısıyla hem paternalist liderliğin hem de psikolojik sahipliğin olumlu işgören tutum ve davranışları meydana getirdiğini söyleyebiliriz.

Çoğu çalışmada sınırlılıklar olduğu gibi çalışmada da bazı sınırlılıkların olduğu kabul edilmektedir. Nitekim kullandığımız paternalist liderlik, psikolojik sahiplik, iş tatmini, işten ayrılma niyeti değişkenlerinin sadece bankacılık sektöründe uygulanması çalışmanın bir kısıtını oluşturmaktadır. Bu nedenle araştırmacıların gelecekte yapılacak çalışmalarda sözkonusu değişkenleri sağlık, eğitim, ulaşım, güvenlik vb. sektörlerde de uygulayarak karşılaştırmalı bir şekilde farklı sonuçlara ulaşabilmeleri mümkün olabilecektir. Böylelikle literatüre daha fazla katkı sunmaları sözkonusu olacaktır.

Ayrıca araştırma verisinin sadece TRB2 bölgesinde yer alan banka çalışanlarından elde edilmesi ulaştığımız sonuçların genellenmesini engellemektedir. Bundan dolayı sektörün tamamına veya büyük bir kısmına hitap edilerek farklı bölge veya illerde çalışmanın yapılması çalışanların yöneticileri hakkındaki paternalist liderlik algıları ile çalışanın psikolojik sahiplik düzeyleri daha iyi anlaşılabilir. Benzer şekilde çalışmada kullandığımız değişkenlerin örgütsel özdeşleşme, örgütsel adanmışlık, tükenmişlik, sinizm, örgütsel vatandaşlık, nepotizm, mobbing kavramları ile ilişkilendirilerek hem finans ve bankacılık sektöründe hem de diğer sektörlerde uygulanmasının alan yazına daha fazla katkı katacağı kanaatindeyiz. Aynı zamanda çalışmada kullandığımız değişkenler ile yeni ve farklı değişkenler arasındaki düzenleyicilik etkisinin araştırılması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

Aalateeg, S. (2017). Literature Review on Leadership Theories. ***Business and Management,*** 19 (11), 35-43

Adam, A., Kalay, F., (2019). Liderlik Teorileri. Duymaz Ş., Çelikkaleli Ö., (Eds.), ***Bilim Dünyasında Multidisipliner Çalışmalar*** içinde (123-133). Ankara: Berkan Yayınevi.

Agarwal, P. (2015). Job Satisfaction And Intentıon To Leave Of It In Srı Lanka – A Study. ***IRJA-Indian Research Journal,*** 2 (2).

Agho, A, O., Price, J, L., Mueller, C, W. (1992). Discriminant Validity Of Measures Of Job Satisfaction, Positive Affectivity And Negative Affectivity. ***Journal of Occupational and Organizational Psychology,*** *65*, 185-195.

Ak, B. (2018). Turnover İntention İnfluencing Factors of Employees: An Empirical Work Review. ***Journal of Entrepreneurship & Organization Management***, 7 (3), 1-7.

Akarca, M. (2020). Psikolojik Sahiplenmenin Kavramsal Farklılığı ve Örgütsel Davranış Alanı İçerisinde İncelenen Diğer Yapılardan Farklılaştığı Noktalar Üzerine Bir Araştırma. ***Journal Of Social And Humanities Sciences Research***,7 (56), 2049-2061.

Akarca, M. (2021). ***Psikolojik Sahiplenme ve Örgütsel Değişime Dönük Tutumun, İş Tatmini, İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama.*** (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Akçin, K. (2018). ***Çalışanların Örgütsel Destek Algısı ve Psikolojik Sahiplenmelerinin Sessizlik Davranışlarına ve Görev Performansına Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma*.** (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Bursa: Uludağ Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Akgündüz, A. (2001). ***Lider Yöneticilerin El Kitabı.*** İstanbul: Genç Beyin Yayınları.

Akman, A. (2018). ***Çatışma Yönetimi, İş Tatmini, Kariyer Tatmini, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Bir Araştırma.*** (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Osmaniye: Korkut Ata Üniversitesi/ Sosyal Bilimleri Enstitüsü.

Al-Mashaan, O. (2003). Comparison Between Kuwaiti and Egyptian Teachers in Type A Behavior and Job Satisfaction: A Cross-Cultural Study. ***Social Behavior and Personality: An İnternational Journal,*** 31 (5), 523-534.

Al-Mashaan, O. S. (2003). ***Associations Among Job Satisfaction, Optimism, Pessimism, and Psychosomatic Symptoms For Employees In The Government Sector In Kuwait.*** Psychological Reports, 93 (1), 17-25.

Alnuaimi, S. (2013). ***Effective Leadership İn İmplementing Change İn Arab Culture: The Case Of The Abu Dhabi Police.*** (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Manchester Metropolitan University.

Alok, K. (2014). Authentic Leadership and Psychological Ownership: Investigation Of İntercorrerlations. ***Leadership &Organization Development Journal,*** 36 (4), 266- 285.

Alper, E. N. (2020). ***İş Yerine Gidiş ve Dönüşün İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: İş Yaşam Dengesinin Aracılık Rolü.*** (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Bursa: Uludağ Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Altman, L. L. (1975). ***The Dream İn Psychoanalysis,*** Rev. International U Press.

Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., Yıldırım, E. (2012). ***Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı.*** Sakarya: Sakarya Kitapevi.

Alzayed, M., Murshid M., A., (2017). Factors İnfluencing Employees' İntention to Leave Currentemployment in The Ministry Of Information İn Kuwait. ***European Journal Of Business And Management,*** 9 (2), 17-31.

Al-Zoubi, M. T. (2012). The Shape of The Relationship Between Salary and Job Satisfaction: A Field Study. ***Far East Journal of Psychology and Business***, 7 (3), 1-12.

Anaç, A. S. (2021). ***İşe Bağlılığın İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Duygusal Emeğin Aracılık Rolü.*** (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Tokat: Gaziosmanpaşa Üniversitesi/ Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.

Argon, T., Ekinci S., (2016) Teachers' Views On Organizational Deviance, Psychological Ownership and Social Innovation. ***Universal Journal Of Educational Research,*** 4 (12A), 133-139.

Arnold, H, J., Feldman D. C. (1982). A Multivariate Analysis of the Determinants of Job Turnover. ***Journal of Applied Psychology,*** 67 (3), 350-360.

Arslan, G. (2020). ***Bağlılık, Diğergamlık, İşkoliklik, Tatmin ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma.*** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Hacı Bayram Veli Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Asatryan, V, S., Oh, H. (2008). Psychological Ownership Theory: An Exploratory Application İn The Restaurant İndustry. ***Journal Of Hospitality & Tourism Research***, 32 (3), 363-386.

Asatryan, V, S., Oh, H. (2008). Psychological Ownership Theory: An Exploratory Application in The Restaurant Industry. ***Journal of Hospitality &Tourism Research,*** 32: 363-386.

Aslan Şendoğdu, A., Erdirençelebi, M. (2014). Paternalist Liderlik İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. ***Selçuk Üniversitesi, İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi,*** 14 (27), 253-274.

Aşık, C. (2010). ***Örgütlerdeki Çatışma Nedenleriyle Çalışanların Performansları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesi ve Bir Uygulama.*** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Atalay, C., G., Özler D., E., (2013). A Research To Determine The Relationship Between Organizational Justice and Psychological Ownership Among Non-

Family Employees İn A Family Business. ***Procedia - Social and Behavioral Sciences,*** 99, 247- 256.

Avey, J., B., Avolio B., J., Crossley, C., D., Luthans F. (2009). Psychological Ownership: Theoretical Extensions, Measurement and Relation To Work Outcome. ***Journal of Organizational Behavior,*** 30 (2), 173-191.

Avey, J., B., Wernsing, T., S., Palanski, M., E. (2012). Exploring The Process Of Ethical Leadership: The Mediating Role Of Employee Voice and Psychological Ownership. **Journal Of Business Ethics,** (107), 21–34.

Avramidis, S. (2009). Lifeguard Leadership. ***International Journal of Aquatic Research and Education,*** 3 (1), 89-100.

Aycan, Z. (2001). Paternalizm: Yönetim ve Liderlik Anlayışına İlişkin Üç Görgül Çalışma. ***Yönetim Araştırmaları Dergisi,*** 1 (1), 11–3.

Aycan, Z. (2002). Leadership and Teamwork in Developing Countries: Challenges and Opportunities. ***Online Readings in Psychology and Culture,*** 7(2).

Aycan, Z. (2006). Paternalism Towards Conceptual Refinement and Operationalization. Kim, U., Yang, K., Hwang K., (Eds.), ***İndigenous and Cultural Psychology*** içinde (445-466). Springer.

Aycan, Z., & Kanungo, R. N. (2000). Toplumsal Kültürün Kurumsal Kültür ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerine Etkileri. Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları, Z. Aycan (Ed.), 25-47, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara.

Aydınoğlu, N. (2020). ***Yöneticilerin Otantik ve Paternalist Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Motivasyon, İş Tatmini ve Örgüt Bağlılığına Etkilerinin İncelenmesi (Ankara Özel Okullar Örneği).*** (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul: İstanbul Gelişim Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aziri, B. (2011). Job Satisfaction: A Literature Review. ***Management Research And Practice,*** Vol., 3 (4), 77-86.

Aziri, B. (2011). Job Satisfaction: A Literature Review. ***Management Research And Practice,*** 3 (4), 77-86.

Bajraktarı, A. (2020). ***The Impact Of Perceıved Ethıcal Leadershıp Style and Work Motivation on Job Performance and Intentıon to Quıt: A Research On Publıc Hıgher Educatıon Instıtutıons in Kosovo.*** (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Niğde: Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bakan, İ. Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik Türleri ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması. ***Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi.*** 12 (19), 73-84.

Bakan, İ. Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik Türleri ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması. ***Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi.*** 12 (19), 73-84.

Balcı, Sevinç, S. (2019). ***Paternalist Liderlik ve Tükenmişlik Arasındaki İlişki: Yıldırmanın Aracılık Etkisi.*** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Balcı, Sevinç, S. (2019). ***Paternalist Liderlik ve Tükenmişlik Arasındaki İlişki: Yıldırmanın Aracılık Etkisi.*** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Baltacı, F., Güçlü C., Çeliker N. (2014). Liderlik Davranışının Örgütsel Adalet Algısı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama'' ***Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,*** 19 (3), 353-370.

Barki, H.,Pare, G., Sicotte, C. (2008). Linking IT Implementation and Acceptance Via The Construct of Psychological Ownership of İnformation Technology. ***Journal of Information Technology,*** 23(4), 269-280.

Bass, B., M. (1990). From Transactional to Iransformational Leadership: Learning to Share the Vision. 19-31.

Bass, B., M., Bass R. (2008). ***The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications***. Simon and Schuster. New York.

Bekmezci, M., Yıldız, B. (2018). Babacan Liderlik Psikolojik Sahipliği Nasıl Etkilemektedir? Kolektif Şükranın Aracı Rolü. ***İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,*** 18 (35), 309-324.

Belk, R. W. (1988). Possessions and The Extended Self. ***Journal Of Consumer Research,*** 15(2), 139-168.

Bernhard, F., P., O'Driscoll, M. (2011). Psychological Ownership in Small Family-Owned Businesses: Leadership Style and Nonfamily- Employees' Work Attitudes and Behaviors. ***Group & Organization Management,*** 36 (3) 345-384.

Bernhard, F., P., O'Driscoll, M. (2011). Psychological Ownership in Small Family-Owned Businesses: Leadership Style and Nonfamily- Employees' Work Attitudes and Behaviors. ***Group & Organization Management,*** 36 (3) 345-384.

Bingöl, D. (2016). ***İnsan Kaynakları Yönetimi.*** İstanbul: Beta Yayıncılık.

Bluedorn, A, C. (1982). A Unified Model of Turnover From Organizations. Human Relations, 35, 135-153. Leader–Member Exchange (LMX), Paternalism and Delegation İn The Turkish Business Culture: An Empirical İnvestigation. ***Journal of International Business Studies,*** 37(2):264-279.

Bolat, T,. Seymen, A,. O,. Bolat, İ,. O,. Kinter, O., Katı, Y. (2018). Güç Mesafesi Ve Paternalist Liderlik İlişkisi: Kuşaklar Açısından Bir Değerlendirme. ***Social Sciences Studies Journal,*** 4 (25), 5496-5502.

Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A., Dennison, P. (2003). A Review of Leadership Theory and Competency Frameworks. ***Centre for Leadership Studies,*** 1-44.

Boymul, E., Yaşa Özeltürkay, E. (2017). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik Sendromu Üzerindeki Etkisi: Bir Sanayii Kuruluşunda Uygulama. ***Journal of Yaşar University,*** 12 (46), 93-102.

Bozkurt, Ö., Bozkurt, İ. (2008). İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. ***Doğuş Üniversitesi Dergisi,*** 9 (1) , 1-18.

Börekçi, D., Y. (2009). Paternalist Leadership Style's Evolution in E-Culture. ***İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi,*** 38 (2), 103-109.

Brown, G., Crossley, C., Robinson, S., L. (2014). Psychological Ownership, Territorial Behavior, and Being Perceived as A Team Contributor: The Critical Role Of Trust İn The Work Environment. ***Personnel Psychology,*** 67 (2), 463-485

Brown, G., Lawrence, T. B., Robinson, S. L. (2005). Territoriality in Organizations. *The Academy of Management Review, 30*(3), 577–594.

Brown, G., Zhu, H. (2016). My Workspace, Not Yours': The İmpact Of Psychological Ownership And Territoriality in Organizations. ***Journal Of Environmental Psychology,*** 48, 54-64.

Buchko, A. A. (1992). Effects of Employee Ownership on Employee Attitudes a Test of Three Theoretical Perspectives. ***Work and Occupations,*** *19* (1), 59-78.

Bute, M. (2011). Perceıved Nepotısm and Its Relatıon to Job Satisfaction Negative Word Of Mouth and Intentıon to Quıt. ***Electronic Journal of Social Sciences,*** 10 (36), 187-203.

Can, A. (2017). ***SPSS ile Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi.*** Ankara: Pegem Akademi.

Catherine, W. (1912). ***Industrial Cooperation: The Story Of A Peaceful Revolution,*** Manchester England: Cooperative Union.

Cerit, Y. (2012). Paternalistik Liderlik İle Yöneticiden ve İşin Doğasından Doyum Arasındaki İlişki. ***Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,*** 31 (2), 35-56.

Chan, S., C., H., Huang, X.,, Snape, E., Lam, C., K. (2013). The Janus Face of Paternalistic Leaders: Authoritarianism, Benevolence, Subordinates' Organization-Based Self-Esteem, and Performance. ***Journal of Organizational Behavior,*** 34, 108–128.

Chao, Y., F., Chang, X., F. (2013). Development and Revelation Of Leadership Trait Theory. ***İn The 19th International Conference On Industrial Engineering and Engineering Management,*** Springer Berlin Heidelberg, 625-632.

Chen, X., Eberly, M., B., Chiang, T., Farh, j., Cheng, B. (2014). Affective Trust in Chinese Leaders: Linking Paternalistic Leadership to Employee Performance. ***Journal Of Management,*** 40 (3), 796–819.

Cheng, B., S., Chou, L., F., Farh, J., L. (2000). A Triad Model of Paternalistic Leadership: The Constructs and Measurement. ***Indigenous Psychological Research in Chinese Societies,*** 14, 3–64.

Cheng, B., S., Chou, L., F., Wu, T., Y., Huang, M., P., Farh, J., L. (2004). Paternalistic Leadership and Subordinate Responses: Establishing A Leadership Model in Chinese Organizations. ***Asian Journal of Social Psychology,*** 7 (1), 89-117.

Chi, N., Han, T. (2008). Exploring The Linkages Between Formal Ownership and Psychological Ownership For The Organization: The Mediating Role Of Organizational Justice. ***Journal Of Occupational and Organizational Psychology,*** 81 (4), 691-711.

Cho, S., Johanson, M., M., Guchait, P. (2009). Employees İntent to Leave: A Comparison of Determinants of İntent to Leave Versus İntent to Stay. ***International Journal of Hospitality Management***. 28, 374–381.

Chou, H, J. (2012). Effects of Paternalistic Leadership on Job Satisfaction-Regulatory Focus As The Mediator. ***International Journal of Organizational Innovation (Online),*** 4 (4), 62.

Chung, Y., W., Moon, H., K. (2011). The Moderating Effects Of Collectivistic Orientation On Psychological Ownership and Constructive Deviant Behavior. ***International Journal Of Business and Management,*** (6) 12, 65-77.

Clark, A., E. (2015). What Makes a Good Job? Job Quality and Job Satisfaction. ***IZA World of Labor,*** (215).

Clawson, J., G. (2008). ***Leadershp Theories.*** University of Virginia.

Cocieru, O., C., Delia, E., B., Katz, M. (2019). It's Our Club! From Supporter Psychological Ownership to Supporter Formal Ownership. ***Sport Management Review,*** 22 (3), 322-334.

Cotton, J., L., Tuttle, J., M. (1986). Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review With Implications For Research. ***Academy of Management Review,*** 11 (1), 55-70.

Çalışkan, T., Çınar, S. (2012). Akran Desteği: Geçerlik Güvenirlik Çalışması'' ***MÜSBED,*** 2 (1), 1-7.

Çelik, Z. (2021). ***Tüketicilerin Çevrimiçi Bilgi Arama Sürecinde, Bilgi Edinme Araçlarının Satın Alma Niyetine Etkisi ve Bir Araştırma.*** (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çetinkaya, F, F. (2021). Paternalist Liderliğin Örgütsel Sinizme Etkisi. ***Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi,*** 20 (80) , 1662-1681.

Dadak, M. (2021). ***Duygusal Zekânın İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Tükenmişliğin Aracı Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma.*** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi.

Dawkins, S., Martin, A., Scott, J., Sanderson, K. (2015). Advancing Conceptualization and Measurement Of Psychological Capital as A Collective Construct. ***Human Relations,*** 68(6), 925-949.

Day, D,V. (2000). Leadership Development: A Review in Context. ***Leadership Quarterly,*** 11, 581-613.

Day, D., V. (2000). Leadership Development: A Review İn Context. ***The Leadership Quarterly,*** 11 (4), 581-613.

Deitzer, B., Shilliff, K. ve Jucius, M. (1979). ***Contemporary Management Concepts,*** Grid Publishing.

Demirdağ, Ş., A. (2015). ***Örgütsel Güven ve İş Tatmini Arasındaki İlişki.*** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Demirkaya, H., Şimşek, Kandemir, A. (2014). 21. Yüzyılın Anahtar Rekabet Faktörü Olan Psikolojik Sahiplik Üzerine Bir İşletme İncelemesi. ***Çalışma Dünyası Dergisi,*** 2 (3), 7-21.

Dirgen, N., (2019). ***Örgütsel Nepotizm ve Psikolojik Sahiplenme Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma.*** Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi. İşletme Enstitüsü.

Dirik, D., Eryılmaz, İ. (2016). Psikolojik Sahiplik ve İşkoliklik Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. ***Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,*** 21 (4), 1433-1448.

Dittmar, H. (1992). ***The Social Psychology Of Material Possessions: To Have İs To Be.*** Harvester Wheatsheaf and St. Martin's Press, Hemel Hempstead.

Druskat, V, U., Pescosolido, A,T. (2002). The Content of Effective Teamwork Mental Models in Self-managing Teams: Ownership, Learning, and Heedful Interralating. ***Human Relations,*** 55, 283-314.

Duran, T. (2019). ***İnsan Kaynakları Yönetimi Programı Yüksek Performansa Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Psikolojik Sahiplik ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma.*** (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Durmaz, C. (2019). ***Babacan Liderlik - Örgütsel Sinizm İlişkisinde Yıldırma Değişkeninin Aracı, Bireycilik-Toplulukçuluk Değişkeninin Düzenleyici Rolü.*** (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Ankara: Hacettepe Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Durmuş, B., Serra Yurtkoru, E., Çinko, M. (2011). ***Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi.*** İstanbul: Beta Yayınevi.

Duyan, E., C. (2007). İş ve Yaşam Tatmininde Yoga'nın Etkileri Üzerine Bir Araştırma. ***Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,*** 26 (1), 25-34.

Eğinli, A., T. (2009). Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu Ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma. ***Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,*** 23 (3), 35-52.

Ekinci, S. (2018). **Profesyonel Öğrenme Topluluğu, Psikolojik Sahiplenme ve Bağlamsal Performans Arasındaki İlişki.** (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi/ Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Ekmen, F., Okçu, V. (2021). The Relationship Between Paternalistic Leadership Behaviours Of School Admınıstrators And Pre-School Teachers' Job Satisfaction. ***European Journal of Education Studies,*** 8 (6), 142-164.

Erben, G., S. (2004). Toplumsal Kültür Aile Kültürü Etkileşimi Bağlamında Paternalizm Boyutuyla İşletme Kültürü: Türkiye Örneği [Bildiri] ***1. Aile***

İşletmeleri Kongresi Bildirileri, 17-18 Nisan 2004, (s. 345-356) İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.

Erben, G., S., Güneşer, A., B. (2008). The Relationship Between Paternalist Leadership and Organizational Commitment: Investigating The Role of Climate Regarding Ethics. ***Journal of Business Ethics,*** 82, 955-968.

Erdal, M. (2007). ***İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Analizi.*** (Yüksek Lisans Projesi), Kahramanmaraş: K. Maraş Sütçü İmam Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Erdoğan P. (2021). İş Tatmini ile Tükenmişlik İlişkisi: Bir Meta-Analiz Çalışması. ***BMIJ,*** 9 (2), 405-425.

Erdoğan, İ. (2007). ***İşletmelerde Davranış.*** İstanbul: Malatyalı İş Adamları Derneği Yayınları.

Erdoğdu, F, B., Sökmen, A. (2019). Örgütsel Bağlılık İle İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Aracılık Rolü. ***Journal of Tourism and Gastronomy Studies,*** 7 (1), 244-264.

Eren E. (2019). ***Yönetim ve Organizasyon, Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar.*** İstanbul: Beta Yayıncılık.

Eren, E. (2017). ***Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi.*** İstanbul: Beta Yayıncılık.

Erkmen, T., Esen, E. (2012). The Mediating Role Of Psychological Ownership On The Relationship Between İnternal Locus Of Control and Organizational Commitment. ***International Journal Of Business and Management Studies,*** 4 (2), 171-185.

Eroğlu, A. (2020). ***İş Yükü ve İş Tatmininin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Kişi-Örgüt Uyumunun Rolü Kamuda Bir Araştırma.*** (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Ankara: Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Etzioni, A. (1991). The Socio-Economics of Property. In F. W. Rudmin (Ed.), To Have Possessions: A Hand Book on Ownership and Property. ***Special Issue, Journal of Social Behavior and Personality,*** 6(6), 465-468.

Etzioni, A. (1991). The Socio-Economics of Property. In F. W. Rudmin (Ed.), To Have Possessions: A Hand Book on Ownership and Property. ***Special Issue, Journal of Social Behavior and Personality,*** 6(6), 465-468.

Faghanı, Nobarı, H. (2017). ***Çalışanların İş Tatmini İle Stres Düzeyi Arasındaki İlişki ve Buna Yönelik Bir Uygulama.*** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Farh, J., L., Cheng, B., S. (2000). A Cultural Analysis of Paternalist Leadership in Chinese Organizations. J. T. Li, A. S. Tsui, E. Weldon (Eds.), ***Management and Organizations İn The Chinese Context***, (pp.84-127). London, Macmillan.

Fıedler, F., E. (1965). ***The Effect Of Cultural Heterogeneıty, Leader Power, and Leader Attıtudes On Group Performance. A Test Of The Contıngency Model. Unıversıty Of Illınoıs Technıcal (Report No. 25).***

Florkowski, G. W., (1987). The Organizational Impact of Profit Sharing. ***Academy of Management Review,*** *12*(4), 622-636.

Gelfand, M., J., Erez, M., Aycan, Z. (2007). Cross -Cultural Organizational Behavior. ***Annual Review of Psychology,*** 58, 479-514.

Genç, N. (2017). ***Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar.*** Ankara: Seçkin Yayıncılık.

George, D., Mallery, M. (2010). ***SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference.*** Boston: Pearson.

Gerhart, B., A. (1989). Voluntary Turnover and Alternative Job Opportunities. ***Journal Of Applied Psychology,*** Forthcoming.

Ghafoor, A., Qureshi, T. M., Khan, M. A., Hijazi, S. T. (2011). Transformational Leadership, Employee Engagement and Performance: Mediating Effect Of Psychological Ownership. ***African Journal Of Business Management,*** 5(17), 7391.

Ghazzawi, I. (2008). Job Satisfaction Antecedents and Consequences: A New Conceptual Framework and Research Agenda. ***The Business Review,*** 11 (2), 1-10.

Gibson, J., L., Ivancevich J., M., Donnelly J., H., ve Konopaske, R. (2009). ***Organizations Behavior, Structure, Processes.*** McGraw-Hill Companies.

Gomes, A., R. (2014). Transformational Leadership: Theory, Research, and Application To Sports. İn C. Mohiyeddini (Ed.), ***Contemporary Topics and Trends İn The Psychology Of Sports*** (53-114). New York: Nova Science Publishers.

Gönül, F., Çalık A. (2022). Duygusal Zekâ, İş Doyumu ve Tükenmişlik İlişkisi: Hastane Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. ***Ardahan Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,*** 4 (1), 41-50.

Griffeth, R., W., Hom, P., W., Gaertner, S. (2000). A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium. ***Journal of Management,*** 26 (3), 463-488.

Gümüş, A., Korkutata, A., Göktaş, V. (2015). Üst Düzey Yöneticilerin Demografik Özellikleri İle Liderlik Tarzı Arasında İlişki: Sakarya ve Kocaeli İlindeki Turizm İşletmelerinde Bir Araştırma. ***Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırmalar Dergisi,*** 3 (1), 53-70.

Gündüz Çekmecelioğlu, H. (2005). Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma. Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 6 (2), 23-39.

Güngör, A. (2019). ***The Impact Of Authentıc Leadershıp and Psychologıcal Ownershıp on Job Satısfactıon: A Research In Tourısm Enterprıses.*** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi.

Gürbüz, S., Şahin F. (2018). ***Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Felsefe-Yöntem- Analiz.*** Ankara: Seçkin Yayınevi.

Güven Güres C., Sökmen, A., (2015). Yönetici Liderlik Yaklaşımının Çalışanın Örgütsel Bağlılığı, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Türkiye'deki Ceza İnfaz Kurumlarında Bir Uygulama. ***Journal Of Business Research Turk,*** 7(3), 59-74.

Güven, M., Bakan, İ., Yeşil, S. (2005). Çalışanların İş ve Ücret Tatmini Boyutlarıyla Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması. ***Yönetim ve Ekonomi Dergisi,*** 12 (1), 127-151.

Halis, M., Çoban, M., Şafak, B., Şahin, H., M. (2007). ***Stratejik Liderlik.*** İstanbul***:*** Alfa Yayıncılık.

Han, T. S., Chiang, H. H., Chang, A. (2010). Employee Participation in Decision Making, Psychological Ownership and Knowledge Sharing: Mediating Role of Organizational Commitment in Taiwanese High-Tech Organizations. ***The International Journal of Human Resource Management,*** 21(12), 2218-2233.

Hayes, A., F. (2018). ***Introduction To Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach.*** Guilford Publications.

Hee, O., C., Yan, L., H., Rizal, A., M., Kowang, T., O., Fei, G., C. (2018). Factors İnfluencing Employee Job Satisfaction: A Conceptual Analysis. ***International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences,*** 8 (6), 331-340.

Hersey, P., Blanchard, K., H., Natemeyer, W., E. (1979). ***Situational Leadership, Perception, and the Impact of Power.*** Group & Organization Management.

Higgins, E., T. (1997). Beyond Pleasure and Pain. ***American Psychologist,*** 52, 1280-1300.

Higgins, E., T. (1998). Promotion And Prevention: Regulatory Focus As A Motivational Principle. In M. P. Zanna (Ed.), ***Advances İn Experimental Social Psychology,*** 30, (1-46).

Hill, W. (1969). A Sıtuatıonal Approach To Leadership Effectıveness'' Department Of Management. ***University Oj Florida Journal Of Applied Psychology,*** 53 (6), 513-517.

House, R., J., Aditya, R., N. (1997). The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis?. ***Temple University Journal of Management,*** 23 (3), 409-473.

Hunjra, A., I., Chani, M., I., Aslam, S., Azam M., Rehman K. (2010). Factors Affecting Job Satisfaction of Employees in Pakistani Banking Sector. ***MPRA,*** 32130, 1-21.

Ikävalko, M., Pihkala, T., Kraus, S., (2010). The Role of Owner-Managers' Psychological Ownership in SME Strategic Behaviour. ***Journal of Small Business & Entrepreneurship,*** 23(3), 461-479.

Işık, M., Uçar, Z. (2019). İş Tatmini Psikolojik Sahiplenme İlişkisinde Lider Üye Etkileşiminin Düzenleyicilik Etkisi. ***Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,*** 21 (4), 1119-1145.

Ivancevich, J. M., Konppaske, R., Matteson, M., T. (2011). ***Organizational Behavior and Management.*** New Delhi: Tata McGraw-Hill.

İmran, A., Kashif, U. R., Syed, I. A., Jamil, Y., Maria, Z. (2010). Corporate Social Responsibility İnfluences, Employee Commitment and Organizational Performance. ***African Journal Of Business Management,*** 4 (13), 2796-2801.

İşcan, Ö., F., Sayın, U. (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. ***Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,*** 24 (4), 195-216.

İzci, F., Sevinç, H. (2016). Kurumsal Vatandaşlık Davranışı İle İş Tatmini Arasındaki İlişki: Van İl Sağlık Çalışanları Örneği. ***SOBİDER, Sosyal Bilimler Dergisi,*** 3 (7), 50-74.

Jalagat, R. (2016). Job Performance, Job Satisfaction, and Motivation: A Critical Review of Their Relationship. ***International Journal of Advances in Management and Economics,*** 5 (6), 36-42.

James, C. D., Peabody, J., Solon, O., Quimbo, S., Hanson, K. (2009). An Unhealthy Public-Private Tension: Pharmacy Ownership, Prescribing, and Spending in The Philippines. ***Health Affairs,*** 28(4), 1022-1033.

Jeswani, S., Dave, S., & Shankaracharya, S. (2012). A Study On The İmpact Of Predictors Of Psychological Ownership On Turnover İntention Among Faculty Members**.** ***IJEMR,*** 2(2), 1-22.

Jussila, I., Tarkiainen, A., Sarstedt, M., Hair, J. F. (2015). Individual Psychological Ownership: Concepts, Evidence and İmplications For Research İn Marketing. ***Journal Of Marketing Theory and Practice,*** 23(2), 121-139.

Kalaycı, Ş. (2010). ***SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri.*** Ankara: PegemA Yayınları.

Kalmaz. M., Tozkoparan, G. (2020). Psikolojik Sahiplenmenin Çalışanların Ekstra Rol Davranışı Üzerine Etkisi: Özel Sektörde Bir Araştırma. ***İzmir İktisat Dergisi,*** 35 (2), 255-270.

Kara, E., Kaya, A., Başboğa, M., İ., Güvel, Ş., Çelik, C., Koçak, B. (2020). Paternalist Liderlik ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Bir Araştırma. ***Busıness & Management Studıes: An Internatıonal Journal,*** 8 (4), 118-138.

Karabulut, A. (2019). ***Paternalist Liderlik Tarzı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Algılanan Yönetici Desteğinin Aracılık Etkisi***. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Karaçizmeli, A., Kesken, J. (2017). 1960'lardan 2000'lere Türk Sinemasında Değişen Patron Temsilleri: Tüketim ve Yönetim Göstergeleri Üzerinden Bir Analiz. ***Ege Akademik Bakış,*** 17 (1), 127-146.

Karadağ Ak, Ö., Diken, A. (2020). İş Tatmini ve Kaygı Düzeyinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Banka Çalışanları Üzerine Ampirik Bir Araştırma. ***BDDK Bankacılık ve Finansal Piyasalar Dergisi,*** 14 (2), 175-204.

Karakaş, A., Gökmen, G. (2018). Kamu Çalışanlarında İş Tatmini, Duygusal Emek ve İş Stresi: Konya'da Bir Araştırma. ***AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,*** 18 (3), 99-127.

Karakulle, İ. (2020). Çalışanların İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Algılarının, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Üzerine Etkileri: Hizmet Sektöründe Bir Uygulama. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Karabük: Karabük Üniversitesi/ Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.

Karataş, M. (2020). ***Örgütün Yapısal Yönleri ve İş Tatmini: Sağlık Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma.*** (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Erzurum: Atatürk Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Katı, Y. (2020). ***Örgüt Kültürü Ve İş Tatmini İlişkisinde Rol Belirsizliği Ve Kuşak Farklılıklarının Etkisi.*** (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kaur, D., Sambasivan, M., Kumar, N. (2013). Effect Of Spiritual İntelligence, Emotional İntelligence, Psychological Ownership and Burnout On Caring Behaviour Of Nurses: A Cross-Sectional Study. ***Journal of Clinical Nursing,*** 22(21-22), 3192-3202.

Kaya, N., Aydin, S., Ayhan, Ö. (2016). The Effects of Organizational Politics on Perceived Organizational Justice and İntention to Leave. ***American Journal of Industrial and Business Management,*** 6, 249-258.

Kenek, G., Sökmen, A. (2018). İş Özelliklerinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Kariyer Tatmininin Aracı Rolü. ***İşletme Araştırmaları Dergisi,*** 10 (3), 622-639.

Khajeh, E., H., A. (2018). Impact of Leadership Styles on Job Satisfaction. ***Journal of Human Resources Management Research,*** 2018, 1-8.

Kıymaz, D. (2021). ***Acil Hemşirelerinin Çalışma Ortamında Maruz Kaldıkları Şiddet İle Mesleğe Bağlılık ve İşten Ayrılma Düşüncesi Arasındaki İlişki.*** (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Samsun: Ondokuz Mayıs Üniversitesi/ Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.

Kibbe, M., R. (2015). ***Leadership in Surgery.*** Switzerland; Springer International Publishing.

Kluger, A., N., Stephan, E., Ganzach, Y., Hershkovitz, M. (2004). The Effect Of Regulatory Focus On The Shape Of Probability-Weighting Function: Evidence From A Cross-Modality Matching Method. ***Organizational Behavior and Human Decision Processes,*** 95, 20-39.

Koçel, T. (2018). ***İşletme Yöneticiliği.*** İstanbul: Beta Yayıncılık.

Kopelman, R., E., Prottas, D., J., Davis, A., L. (2008). Douglas McGregor's Theory X and Y: Toward a Construct-Validmeasure. ***Journal of Managerial Issues,*** 20 (2), 255–271.

Korejan, M., M., Shahbazi, H. (2016). An Analysıs Of The Transformatıonal Leadership Theory. ***Journal of Fundamental and Applied Sciences,*** 8 (3S), 452-461.

Korkmaz, F. (2018). ***Babacan (Paternalist) Liderlik Davranışının Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisinde Çalışanların İşe Tutkunluk Düzeylerinin Aracılık Rolü: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırmalı Bir Analiz***. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Kırıkkale: Kırıkkale Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Köksal, O. (2011). Bir Kültürel Liderlik Paradoksu: Paternalizm. ***Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,*** 8 (15), 101-122.

Kumar, M., D., Govindarajo, N., S. (2014). Instrument Development: "Intention to Leave Instrument. ***Middle-East Journal of Scientific Research***, 21 (3), 509-517.

Kumari, N. (2011). Job Satisfaction of the Employees at the Workplace. ***European Journal of Business and Management,*** 3 (4), 11-30.

Küçüközkan, Y. (2015). Leadership and Motivation Theories: A Theoretical Framework'' ***MPRA,*** 69624, 86-115.

Lambert, E., G., Hogan, N., L., Barton, S., M. (2001). The Impact of Job Satisfaction on Turnover Intent: A Test of A Structural Measurement Model Using a National Sample of Workers. ***The Social Science Journal,*** 38, 233-250.

Lantican, M., L., Q. (2021). Modeling Workload, Job Satisfaction, Work Stress And Organizational Commitment On Turnover İntention: Evidence From Hospitality Management Educators. ***Journal Of Human Resource and Sustainability Studies,*** 9, 439-450.

Lerner, J. S., Tetlock, P. E. (1999). Accounting For The Effects Of Accountability. ***Psychological Bulletin,*** 125(2), 255.

Liu, J., Wang, H., Hui, C., Lee, C. (2012). Psychological Ownership: How Having Control Matters. ***Journal Of Management Studies,*** 49 (5), 869-895.

Locke, E. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. ***Handbook Of Industrial and Organizational Psychology,*** (1297-1343). Chicago: Rand McNally.

Lunenburg, F., C. (2011). Leadership Versus Management: A Key Distinction—At Least in Theory. ***Internatıonal Journal of Management, Busıness, and Admınıstratıon,*** 14 (1), 1-4.

Luthans, F. (1992). ***Organizational Behavior.*** McGRAW-HILL, INC.

Mayhew, M. G., Ashkanasy, N. M., Bramble, T., Gardner, J. (2007). A Study of The Antecedents and Consequences of Psychological Ownership in Organizational Settings. ***The Journal of Social Psychology,*** 147(5), 477-500.

McConville, D., Arnold, J., Smith, A. (2016). Employee Share Ownership, Psychological Ownership and Work Attitudes and Behaviours: A Phenomenological Analysis. ***Journal Of Occupational and Organizational Psychology,*** 89, 634-655.

Md-Sidin, S., Sambasivan, M., Muniandy, N. (2009). Impact of Psychological Ownership On The Performance of Business School Lecturers. ***Journal of Education For Business,*** 85(1), 50-56.

Md-Sidin, S., Sambasivan, M., Muniandy, N. (2009). Impact Of Psychological Ownership On The Performance Of Business School Lecturers. ***Journal of Education for Business,*** *85*(1), 50-56.

Meier, L., L., Spector, P., E. (2007). ***Job Satisfaction***. Weom050093, 5, 1-4.

Memmedova, M., Ekber Ş. (2017). Azerbaycan`da Bankacılık Sektörü Çalışanlarının Sahiplik Duygusu Analizine Yönelik Bir Çalışma. ***MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi,*** 6 (2), 97-114.

Meyer, J. P., Allen, N. J., (1997). ***Commitment İn The Workplace: Theory, Research, And Application.*** Sage publications.

Mishra, P., K. (2013). Job Satisfaction. ***IOSR Journal Of Humanities and Social Science (IOSR-JHSS),*** 14 (5), 45-54.

Mosadeghrad, A., M., Ferlie, E., Rosenberg, D. (2008). A Study Of The Relationship Between Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover İntention Among Hospital Employees. ***Health Services Management Research,*** 21, 211-227.

Mustafa, M., Martin, L., Hughes, M. (2016). Psychological Ownership, Job Satisfactionand Middle Manager Entrepreneurial Behavior. ***Journal of Leadership & Organizational Studies,*** 23 (3), 272-287.

Nal, M. (2018). ***Sağlık Yöneticilerinin Paternalist Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Doyumu ve Örgütsel Adalet Algısı İlişkilerinin İncelenmesi.*** (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul: Marmara Üniversitesi/ Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Northouse, P., G. (2016). Leadership: Theory and Practice. ***Canadian Journal of Educational Administration and Policy,*** 185, 91-94.

Nursi, B., S. (1979). ***Mektubat.*** İstanbul: Sözler Yayınevi.

O'driscoll, M. P., Pierce, J. L., Coghlan, A. M. (2006). The Psychology of Ownership: Work Environment Structure, Organizational Commitment and Citizenship Behaviors. ***Group & Organization Management,*** 31(3), 388-416.

Okpara, J., O. (2006). The Relationship Of Personal Characteristics and Job Satisfaction: A Study of Nigerian Managers in The Oil Industry. ***The Journal of American Academy of Business,*** 10 (1).

Olckers, C., Du Plessis, Y. (2012). Psychological Ownership: A Managerial Construct For Talent Retention and Organisational Effectiveness. ***African Journal of Business Management,*** 6 (7), 2585-2596.

Olckers, C., Zyl, L., V. (2015). The Relationship Between Employment Equity Perceptions and Psychological Ownership İn A South African Mining House: The Role of Ethnicity. ***Social indicators research,*** 127, 887-901.

Omar, K., Anuar, M., M., Ahmad, A., Ismail, R., Din, B. (2015). Nurses' Intention to Leave: Do Demographic Factors Matter?. ***Journal of Human Resources Management and Labor Studies,*** 3 (2), 1-22.

Onogwu, N., C. (2012). ***Psychological Ownership And Organizational Trust As Predictors Of Organizational Citizenship Behaviour Among Bank Workers.***

(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Nsukka: Nijerya Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Fakültesi.

Onyebuchi, O., Lucky, O., Okechukwu, O. (2019). İmpact of Employee Job Satisfaction on Organizational Performance. ***Academic Journal of Current Research,*** 6 (12), 6-12.

Oruç, Ş. (2021). ***Toksik Liderlik Algısının Hizmet İnovasyon Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Metanetin Düzenleyici Rolü.*** (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Aksaray: Aksaray Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Oshagbemi, T., (2000). Gender Differences in The Job Satisfaction of University Teachers. ***Women in Management Review,*** 15 (7), 331-343.

Ökten, S., S. (2008). ***Güçlendirmenin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Kalite Kültürünün Ara Değişken Olarak İncelenmesi.*** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü/ Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ömürgönülşen, M., Sevim, L. (2005). Reddın'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi'nin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma. ***Celal Bayar Üniversitesi İ.İ B.F Yönetim ve Ekonomi,*** 12 (2), 91-103.

Öz, E., Kılıç, B. (2010). Paternalist Liderliğin Çalışanların İş Tutumlarına Etkisi. ***18. Ulusal Yönetim ve Örgüt Kongresi Bildirileri,*** Adana Çukurova Üniversitesi Basımevi, 681-688.

Özaydın, M., Özdemir, Ö. (2014). Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği. ***İşletme Araştırmaları Dergisi,*** 6 (1), 251-281.

Özkalp, E,. Kırel, A., Ç. (1996). ***Örgütsel Davranış.*** Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Özkalp, E., Kırel, Ç. (2007). ***Örgütsel Davranış.*** Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Özler, H., Yılmaz, A., Özler, D. (2008). Psychological Ownership: An Empirical Study On İts Antecedents and İmpacts Upon Organizational Behaviors. ***Problems and Perspectives İn Management,*** (6, Iss. 3), 38-47.

Özmen, İ. (2016). Yönetim Becerileri ve Liderlik. Çatı K., (Ed.), ***Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi*** içinde (183-211). Ankara: Nobel Yayınevi.

Özpehlivan, M. (2018). İş Tatmini: Kavramsal Gelişimi, Bireysel ve Örgütsel Etkileri, Yararları ve Sonuçları. ***Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,*** 2 (2), 43-70.

Padavic, I., Earnest, W., R. (1994). Paternalism As a Component of Managerial Strategy. ***Social Science Journal,*** 31 (4), 389-356.

Pan, X., F., Qin, Q., W., Gao, F. (2014). Psychological Ownership, Organization-Based Self-Esteem and Positive Organizational Behaviors. ***Chinese Management Studies,*** 8, 127-148.

Paré, G., Sicotte, C., Jacques, H. (2006). The Effects Of Creating Psychological Ownership On Physicians' Acceptance Of Clinical İnformation Systems. ***Journal Of The American Medical Informatics Association,*** 13 (2), 197-205.

Parvin, M., M. (2011). Factors Affectıng Employee Job Satisfaction of Pharmaceutıcal Sector. ***Australian Journal of Business and Management Research,*** 1 (9), 113-123.

Pellegrini, E., K., Scandura, T., A. (2008). Paternalistic Leadership: A Review and Agenda For Future Research. ***Journal of Management,*** 34 (3), 566-593.

Pellegrini, E., K., Scandura, T., A., Jayaraman, V. (2010). Cross-Cultural Generalizability of Paternalistic Leadership: An Expansion of Leader–Member Exchange Theory. ***Group & Organization Management,*** 35 (4) 391- 420.

Peng, H., Pierce, J. (2015). Job-And Organization-Based Psychological Ownership: Relationship and Outcomes. ***Journal of Managerial Psychology,*** 30 (2), 151-168.

Pierce, J. L., Jussila, I. (2010). Collective Psychological Ownership Within The Work and Organizational Context: Construct İntroduction And Elaboration. ***Journal Of Organizational Behavior,*** 31, 810-834.

Pierce, J. L., Jussila, I. (2011). ***Psychological Ownership And The Organizational Context: Theory, Research Evidence, and Application.*** Edward Elgar Publishing.

Pierce, J. L., Jussila, I., Cummings, A. (2009). Psychological Ownership Within The Job Design Context: Revision of The Job Characteristics Model. ***Journal of Organizational Behavior,*** 30(4), 477-496.

Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2003). The State of Psychological Ownership: Integrating and Extending a Century of Research. ***Review of General Psychology,*** 7(1), 84-107.

Pierce, J. L., Rodgers, L. (2004). The Psychology Of Ownership and Worker-Owner Productivity. ***Group & Organization Management,*** 29(5), 588-613.

Pierce, J., L., Furo, C., A. (1991). Employee Ownership: Implications For Management. ***Organizational Dynamics,*** 18 (3), 32-43.

Pierce, J., L., Furo, C., A. (1991). Employee Ownership: Implications For Management. ***Organizational Dynamics***, 18 (3), 32-43.

Pierce, J., L., Kostova, T., Dirks, K., T. (2001). Toward A Theory Of Psychological Ownership in Organizations. ***Academy Of Management Review,*** 26, 298-310.

Pierce, J., L., O'driscoll, M., P., Coghlan, A., M. (2004). Work Environment Structure and Psychological Ownership: The Mediating Effects of Control. ***The Journal of Social Psychology,*** 144 (5), 507-534.

Preechawong, Ş., Anmanatrakul, A., Pinit, P., Koul, R. (2021). Factors Affectıng The Intentıon to Quıt From The Teachıng Professıon Among Vocatıonal Teachers. ***Advanced Education,*** 19, 69-78.

Qian, X. (2016). New Research Progress Review On Psychological Ownership. ***Open Journal Of Social Sciences,*** 4 (4), 155-160.

Reddin, W, J. (1967). The 3-D Management Style Theory. ***Training and Development Journal,*** 21, 8-17.

Reddin, W, J., (1977). An Integration of Leader-Behavior Typologies. ***Group & Organization Studies,*** 2 (3), 282–295

Reddin, W., J. (1977). An Integration of Leader- Behaviour Typologies. ***Group and Organization Studies***. 2 (3), 282-295.

Rizwan, M. (2014). Determinants of Employees İntention to Leave: A Study From Pakistan. ***International Journal of Human Resource Studies,*** 4 (3), 1-18.

Rousseau, D. M., Shperling, Z. (2003). Pieces Of The Action: Ownership and The Changing Employment Relationship. ***Academy of Management Review,*** 28(4), 553-570.

Ryan, R, M., Deci, E, L. (2006). Self-Regulation and The Problem of Human Autonomy: Does Psychology Need Choice, Self-Determination, and Will?. ***Journal of Personality,*** *74* (6), 1557-1586.

Saari, L., M., Judge, T., A. (2004). Employee Attıtudes and Job Satisfaction. ***Human Resource Management,*** 43 (4), 395-407.

Sager, J., K., Griffeth, R., W., Hom, P., W. (1998). A Comparison of Structural Models Representing Turnover Cognitions. ***Journal of Vocatıonal Behavıor,*** 53, 254-273.

Satpathy, I., Das, D., P. (2014). Review of Literature on Employee Turnover. ***Indıan Journal Of Applıed Research,*** 4 (2), 1-3.

Saylık, A. (2017). ***Okul Müdürlerinin Paternalist (Babacan) Liderlik Davranışları İle Hofstede'nin Kültür Boyutları Arasındaki İlişki.*** (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Ankara: Ankara Üniversitesi/ Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Schober, P., Boer, C., Schwarte L., A. (2018). Correlation Coefficients: Appropriate Use and Interpretation. ***Specıal Article, Anesthesıa & Analgesıa,*** 126 (5), 1763-1768.

Schroeder, J. (2011). ***The Impact of Paternalism and Organizational Collectivism in Multinational and Family-Owned Firms in Turkey***. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Güney Florida Üniversitesi.

Sharma, M., K., Jain, M., S. (2013). Leadership Management: Principles, Models and Theories. ***Global Journal of Management and Business Studies,*** 3 (3), 309-318.

Shi, X., Yu, Z., Zheng, X. (2020). Exploring the Relationship Between Paternalistic Leadership, Teacher Commitment, and Job Satisfaction in Chinese Schools. ***Paternalistic Leadership and Teacher Development, Frontiers in Psychology,*** 11, 1-12.

Sieger, P., Zellweger, T., Aquino, K. (2013). Turning Agents İnto Psychological Principals: Aligning Interests Of Non-Owners Through Psychological Ownership. ***Journal Of Management Studies,*** 50 (3), 361-388.

Silverthorne, C. (2001). A Test Of The Path-Goal Leadership Theory In Taiwan. ***Leadership & Organization Development Journal,*** 22 (4), 151-158.

Sökmen, A. (2021). ***Liderlik Tarzlarının Bağlılık, Tatmin ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü: Yiyecek Ve İçecek Departmanları Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma.*** (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Ankara: Hacı Bayram Veli Üniversitesi/ Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.

Spector, P., E. (1997). ***Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, And Consequences.*** California: Sage Publications.

Sperry, L. (2007). ***Becoming an Effective Health Care Manager, The Essential Skills of Leadership.*** Baltimore: Health Professions Press.

Sree, R., N., B., Satyavathi, R. (2017). Employee Job Satisfaction. ***International Journal of Engineering and Management Research,*** 7 (5), 85-94.

Staw, B., M. (1984). Organizational Behavior: A Review and Reformulation of The Field's Outcome Variables. ***Annual Reviews Psychol,*** 35, 627-666.

Suber, P. (1999). Paternalism. Gray, C., B., (Ed.), ***Philosophy of Law: An Encyclopedia***, Garland Pub.

Suber, P. (1999). Paternalism. Gray, C., B., (Ed.), ***Philosophy of Law: An Encyclopedia,*** Garland Pub.

Sungur, C., Özer, Ö., Saygili, M., Uğurluoğlu, Ö. (2019). Paternalistic Leadership, Organizational Cynicism, and Intention to Quit One's Job in Nursing. ***Hospital Topics,*** 97 (4), 139-147.

Şahin, M. (2019). ***Tükenmişlik Duygusu ve İş Stresinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma.*** (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Konya: Selçuk Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Şeker, M., Dağ, Y., Yalçınsoy, A. (2016). Örgüt Kültürü İle İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Kamu Kurumunda Uygulama. ***International Journal of Innovative Strategical Social Research,*** 1 (1), 4-10.

Şimşek, M., Ş., Akgemci, T., Çelik, A. (2011). ***Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış***. Konya: Eğitim Yayınevi.

Tabachnick, B., G., Fidell, L., S. (2013). ***Using Multivariate Statistics.*** Boston: Allyn and Bacon.

Tabak, A., Sığrı, Ü., Arlı, Ö., Coşar, S. (2010). Otantik Liderlik Ölçeğinin Uyarlama Çalışması [Bildiri]'' Yalçın, A., Danışman, A., Kılıç, K. C. , Özgen, H., Yenilmez, E., Demiral, Ö (Eds.), ***18. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kongre Bildiriler Kitabı,*** 699-706, Adana.

Tanrıverdi, H., Paşaoğlu, S. (2014). Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Okul Öncesi Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma. ***Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi,*** 13 (50), 274-293.

Tekin, E. (2019). Paternalist Liderliğin İş Tatmini ve Çalışan Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma. ***Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi,*** 54 (1), 178-204.

Tett, R., P., Meyer, J., P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover İntention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings. ***Personnel Psychology,*** 46 (2), 259-293.

Thiagaraj, D., Thangaswamy, A. (2017). Theoretical Concept of Job Satisfaction - A Study. ***Internatıonal Journal of Research Graanthaalayah,*** 5 (6), 464-470.

Tiryaki, T. (2005). ***Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri***. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Toker, B. (2007). Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama. ***Doğuş Üniversitesi Dergisi,*** 8 (1), 92-107.

Toptaş, A. (2019). ***Otel İşletmelerinde Paternalist Liderlik ve Lider Üye Etkileşimi İlişkisi: Örtük Liderlik ve Güç Mesafesinin Etkisi.*** (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Türesin Tetik, H., Köse, S. (2015). Örgüt Çalışanlarının Paternalistik Liderlik Algıları ve Öğrenilmiş Güçlülük Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. ***Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi,*** 11 (26), 29-56.

Türkoğlu, H. (2011). ***İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Uygulama.*** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Ankara Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Uçar, Z. (2017). Psikolojik Sahiplenme: Örgütsel Alana İlişkin Bir Model Önerisi. ***Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi,*** 32 (1), 167-200.

Uçar, Z. (2018). Psikolojik Sahiplik Olgusunu Örgütsel Düzlemde Ölçmek İçin Ölçek Geliştirme Çalışması. ***Journal of Business Research Turk,*** 10 (3), 640-654.

Uslu, A. (2021). ***Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Sinizm ve İş Tatmini Üzerine Etkisi: Trb 1 Bölgesi Örneği***. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Bingöl: Bingöl Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Uzun, V. (2013). ***Etik, Ahlak ve Liderlik Kavramları ve Etik Liderlik***. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü/ Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ülgen, H., Mirze, S., K. (2016). ***İşletmelerde Stratejik Yönetim***. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Van Dyne, L., Cummings, L.L., ve Parks, J.M., (1995). Extra-Role Behaviors: In Pursuit of Construct and Definitional Clarity" (A bridge over muddied waters). In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), ***Research in Organizational Behavior***. 17, 215-285. Greenwich, CT: JAI Press.

Van Dyne, L., Pierce, J., L. (2004). Psychological Ownership and Feelings Of Possession: Three Field Studies Predicting Employee Attitudes And Organizational Citizenship Behavior. ***Journal Of Organizational Behavior,*** 25, 439-459.

Vandewalle, D., Van Dyne, L., & Kostova, T. (1995). Psychological Ownership: An Empirical Examination Of İts Consequences. ***Group & Organization Management,*** *20*(2), 210–226.

Varışlı, N. (2019). ***Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Ankara İlindeki Beş Yıldızlı Konaklama***

İşletmelerinde Bir Uygulama. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul: İstanbul Gelişim Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Vroom, V., H., Jago, A., G. (1973). ***Leadership and Decision Making***. University of Pittsburgh Press.

Wagner, S. H., Parker, C. P., Chrıstıansen, N. D. (2003). Employees That Think and Act Like Owners: Effects of Ownership Beliefs and Behaviors on Organizational Effectiveness. ***Personnel Psychology,*** 56(4), 847-871.

Wajdi, M., B., N. (2017). The Dıfferences Between Management and Leadershıp. ***Sınergı,*** 7 (2), 75-84.

Wu, M., Huang, X., Chan, S., C., H. (2012). The İnfluencing Mechanisms of Paternalistic Leadership in Mainland China. ***Asia Pacific Business Review,*** 18, 631-648.

Xie, X., Liu, H., Deng, H. (2015). Psychological Contract Breach and Turnover İntention: The Intermediary Role of Job Satisfaction. ***Open Journal of Business and Management,*** 3, 371-379.

Yakut, E. (2020). ***Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Personel Güçlendirme ve Örgütsel Destek Algısının Etkisinin Belirlenmesi***. (Yayımlanmamış Doktora Tezi),Osmaniye: Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Ens.

Yeh, H., Chi, H., Chiou, C. (2008). The Influences of Paternalistic Leadership, Job Stress, and Organizational Commitment on Organizational Performance: An Empirical Study of Policemen in Taiwan. ***The Journal of International Management Studies,*** 3 (2), 85-91.

Yener Demircan, D. (2021). ***Hizmetkâr Liderlik İle İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Akış Deneyiminin Aracılık Rolü: Bir Kamu Kurumunda Uygulama.*** (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Adana: Çukurova Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yeşil, Ü., Bancar, A., Budak, G. (2015). Psikolojik Sahiplik Kavramına İlişkin Bir Literatür İncelemesi. ***Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi,*** 16 (2), 59-82.

Yeşiltaş, M., D., Kurşuncu, R., S. (2021). Paternalist Liderliğin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Fabrika Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. ***International European Journal of Managerial Research Dergisi (EUJMR),*** 5 (1), 120-136.

Yıldırım, O. İşten Ayrılma Niyeti ve Davranışı Üzerinde Etkili Olan Unsurlar. ***Sosyal Bilimler Ekonomi ve Çevre,*** 115-125.

Yıldız, B., Yıldız, H. (2015). The Effect Of Servant Leadershıp On Psychologıcal Ownership: The Moderator Role of Perceıved Organizational Support. ***Journal of Global Strategic Management,*** 9 (2), 65-77.

Yılmaz, S, E., Çetinel, E., Uysal, D. (2016). Örgütsel Sessizliğin İş Tatminini Üzerindeki Etkisi: Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. ***İşletme Araştırmaları Dergisi,*** 8 (1), 75-99.

Yukl, G., (2008). ***Leadership in Organizations.*** New Jersey: Pearson Education Limited.

Yukl, G., Gordon, A., Taber, T. (2002). A Hierarchical Taxonomy Of Leadership Behavior: Integrating A Half Century Of Behavior Research. ***Journal of Leadership & Organizational Studies,*** 9 (1), 15-32.

Yukl, G., Mahsud, R. (2010). Why Flexible and Adaptive Leadership İs Essential. ***Consulting Psychology Journal: Practice and Research,*** 62 (2), 81.

Zel, U. (2006). ***Kişilik ve Liderlik***. İstanbul: Nobel Yayıncılık.

Zhu, H., Chen, C. C., Li, X., & Zhou, Y. (2013). From Personal Relationship to Psychological Ownership: The İmportance Of Manager–Owner Relationship Closeness İn Family Businesses. ***Management And Organization Review,*** 9(2), 295-318.

Türkiye Bankalar Birliği. (2021). Erişim Adresi: https://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/59. (Erişim Tarihi: 14.09.2022).

TRB2 Bölgesi Sanayi Mevcut Durum Analizi Raporu. (2021). Erişim Adresi: https://www.kalkinmakutuphanesi.gov.tr/dokuman/trb2-bolgesi-sanayi-mevcut-durum-analizi-raporu/2168. (Erişim Tarihi: 14.09.2022).

Bankacılık Kanunu. (2005 19 Ekim). Erişim Adresi: https://mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5411.pdf. (Erişim Tarihi: 29.09.2022).

EKLER

Ek 1: Psikolojik Sahiplik Ölçeği

Aşağıdaki sorulara ilişkin ifadelere ne derece katıldığınızı ilgili boşluklara uygun işaretler koyarak belirtiniz.	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Tamamen Katılıyorum**
1.Kurumumda başkaları tarafından kullanılmaması için fikirlerimi koruma ihtiyacı duyarım.					
2. Kurumumda birlikte çalıştığım insanların çalışma alanıma müdahale etmemesi gerektiğini hissederim.					
3. Kurumumda kendime ait eşyaların başkaları tarafından kullanılmaması için onları koruma ihtiyacı duyarım.					
4.Kurumumdaki kişilere benim yaptığım projelerden uzak durmalarını söylemem gerektiğini hissederim.					
5.Kurumumun başarısına katkıda bulunabilecek yeterliliğim olduğu konusunda kendime güvenirim.					
6.Kurumumda olumlu bir farklılık yapabileceğim konusunda kendime güvenirim.					
7.Kurumuma yüksek performans hedefleri koymada kendime güvenirim.					
8. Yanlış yapıldığını düşündüğüm bir şey olduğu zaman kurumumdaki herhangi birine karşı çıkarım.					
9.Yanlış yapılmış bir şeyi gördüğüm zaman kurumuma söylemekten çekinmem.					
10.Kurumumun doğru yönde olduğunu bilmek için gidişatını sorgularım.					
11.Bu kuruma ait olduğumu hissederim.					
12.Burası benim için evim gibidir.					
13.Bu kurumda olmaktan dolayı huzurluyum.					
14.Kurumun başarısını kendi başarım gibi görürüm.					
15.Bu kurumun bir üyesi olmanın benim kim olduğumun tanımlanmasına yardım ettiğini hissediyorum.					
16.Kurumum eleştirildiğinde onu savunma ihtiyacı hissederim.					

Ek 2: Paternalist Liderlik Ölçeği

Doğrudan bağlı olduğum yöneticim;	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Tamamen Katılıyorum**
1-Çalışanlarının yaşamlarının her alanıyla (kişisel sorunlar, aile yaşantısı vs.) ilgilenir.					
2-İş yerinde bir aile ortamı yaratır.					
3-İşle ilgili konularda çalışanlarına danışır / onlardan fikir alır.					
4-Çalışanlarına karşı yaşça büyük bir aile üyesi (baba, anne veya ağabey, abla) gibidir.					
5-Farklı konularda çalışanlarına bir aile büyüğü gibi tavsiye ve öğütlerde bulunur.					
6-Onların onaylarını almadan çalışanları hakkında kararlar verir					
7-Her bir çalışanını yakından tanır (ailevi, özel yaşantısı, kişisel problemleri).					
8-Çalışanlarıyla olan ilişkilerinde duygusal tepkiler (sevinç, kızgınlık, üzüntü vs.) gösterir.					
9-Çalışanlarının özel, önemli günlerine (düğün, cenaze vs.) katılır.					
10-Çalışanlarının iş dışındaki sorunlarında yardımcı olmaya hazırdır. (taşınma, çocuk okutma vs.)					
11-Çalışanlarına karşı gösterdiği önem ve özenin karşılığında onlardan saygı, bağlılık ve sadakat bekler.					
12-Çalışanları düşük performans gösterdiğinde, onlara kendilerini geliştirebilmeleri için şans tanır.					
13-Çalışanları için, ‘’en iyi” nin ne olduğunu bilenin bir tek kendisi olduğunu düşünür.					

Ek 3: İş Tatmini Ölçeği

Aşağıdaki sorulara ilişkin ifadelere ne derece katıldığınızı ilgili boşluklara uygun işaretler koyarak belirtiniz. **Her soruda sadece tek bir kutucuğa işaret koyunuz.**	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Tamamen Katılıyorum**
1- İşimden gerçekten zevk alırım.					
2- İşimi ortalama bir çalışandan daha fazla severim.					
3- İşimden nadiren sıkılırım.					
4- Başka bir iş yapmayı arzu etmem.					
5-Çoğu günler işim konusundan istekliyimdir/ hevesliyimdir.					
6- İşimden oldukça tatmin olduğumu hissederim.					

Ek 4: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği

Aşağıdaki sorulara ilişkin ifadelere ne derece katıldığınızı ilgili boşluklara uygun işaretler koyarak belirtiniz. **Her soruda sadece tek bir kutucuğa işaret koyunuz.**	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Tamamen Katılıyorum**
1- Kurumdan ancak emekli olarak ayrılmak istiyorum.					
2- En kısa zamanda başka bir iş bularak kurumumdan ayrılmak istiyorum.					
3- Bir süre daha burada çalışıp, sonra başka bir kuruma geçmek istiyorum.					

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, Adı**:** Mehmet Sadık ÇOBAN

Uyruğu **:** TC

ORCID **:** 0000-0002-6903-3893

Eğitim

Derece	**Eğitim Birimi**	**Mezuniyet Tarihi**
Doktora	Van Yüzüncü Yıl Ünv. Sosyal Bil. Ens.	..2022
Yüksek Lisans	Van Yüzüncü Yıl Ünv. Sosyal Bil. Ens.	03.09.2010
Lisans	Selçuk Ünv. Karaman İktisadi ve İdari Bil. Fak.	15.06.2007

İş Deneyimi

Yıl	**Yer**	**Görev**
2007-2009	Kuveyt Türk Katlım Bankası A.Ş. Van Şube	Gişe Yetkilisi
2009-2010	Van Valiliği	Memur
2010-2013	Van SGK İl Müdürlüğü	Memur
2013-2017	Van YYÜ Personel Daire Başkanlığı	Memur
2017-Devam	Van YYÜ Gevaş MYO	Öğretim Görevlisi

Yabancı Dil

YÖK DİL 27.07.2017 71,25

Yayınlar

Demir E., Çoban M.S., Yılmaz A., B., ‘’Türkiye’de Kadın Girişimciliği: Kadın Girişimciliğinin Özellikleri, Sorunları ve Türkiye’deki Durumu Hakkında Bir Değerlendirme’’, Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi , cilt.1, sa.38, ss.329-350, 2017.

Çoban M.S., Demir E., Cesur A., ‘’İnsan Kaynakları Yönetiminde İşgören Eğitiminin İncelenmesi’’ Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi , cilt.1, sa.1, ss.153-172, 2017.

Cesur A., Çoban M. S., ‘’Gerilla Pazarlama’’ Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi , Sayı: 36, ss.119-139, 2017.

Çoban M.S., ‘’İşletmelerde Yenilikçilik Faaliyetleri: Van Organize Sanayi Bölgesi Örneği’’ Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 40. Yıl Özel Sayı, ss.187-204, 2022.

Çoban M.S., Çalık A., ‘’İslam İş Ahlâkının İş Çıktılarına Etkileri: Van İlindeki Bankalar Üzerine Bir Araştırma" Ubcak 9. Uluslararası Bilimsel Çalışmalar Kongresi, 2022.

Gümüş A., Çoban M. S., ‘’İşletme Kuruluşu’’ Genel İşletme, Editör: Doç. Dr. Abdülkadir Gümüş, K. Seçkin Karahan, Gazi Yayınevi, Ankara, ss. 1-306, 2021.

Gümüş A., Çoban M. S.,‘’Zaman Yönetimi’’ İktisadi ve İdari Bilimlerde Araştırma ve Değerlendirmeler’’ Editör: Doç. Dr. Kemal Vatansever, Gece Kitaplığı, Ankara, ss.1-339, 2021.

Hobiler

Seyahat Etmek, Futbol

VAN YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

LİSANSÜSTÜ TEZ ORİJİNALLİK RAPORU

Paternalist Liderliğin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Sahipliğin Aracılık Rolü: TRB2 Bölgesi Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma

Yukarıda başlığı/konusu belirlenen tez çalışmamın Kapak sayfası, Giriş, Ana bölümler ve Sonuç bölümlerinden oluşan toplam…….. sayfalık kısmına ilişkin, ……/……/2022 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından turnitin intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtreleme uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 14 (on dört) tür.

Uygulanan Filtreler Aşağıda Verilmiştir:

- **Kabul ve onay sayfası hariç,**
- **Teşekkür hariç,**
- **İçindekiler hariç,**
- **Simge ve kısaltmalar hariç,**
- **Gereç ve yöntemler hariç,**
- **Kaynakça hariç,**
- **Alıntılar hariç,**
- **Tezden çıkan yayınlar hariç,**
- **7 kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç (Limit match size to 7 words)**

Yüzüncü Yıl Üniversitesi Lisansüstü Tez Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılmasına İlişkin Yönergeyi İnceledim ve bu yönergede belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal İçemediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini bilgilerinize arz ederim. ……/……/2022

M. Sadık ÇOBAN

Adı Soyadı : Mehmet Sadık ÇOBAN
Öğrenci No :179213169
Anabilim Dalı : İşletme
Programı : İşletme Anadal
Statüsü : Doktora □

DANIŞMAN
Doç. Dr. Abdülkadir GÜMÜŞ
……./……./2022

ENSTİTÜ ONAYI
U Y G U N D U R
……./……./2022
Prof. Dr. Bekir KOÇLAR
Enstitü Müdürü