

T.C. İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜT TEMELLİ ÖZSAYGI VE ÇALIŞMAYA TUTKUNLUK
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: PATERNALİSTİK LİDERLİK
ALGISININ DÜZENLEYİCİ ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tuanna Buket İLHAN

1600003343

Anabilim Dalı: Psikoloji

Programı: Endüstri ve Örgüt Psikolojisi

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Bige Zeynep OKTUĞ TIRNOVA

HAZİRAN 2022

T.C. İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜT TEMELLİ ÖZSAYGI VE ÇALIŞMAYA TUTKUNLUK
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: PATERNALİSTİK LİDERLİK
ALGISININ DÜZENLEYİCİ ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tuanna Buket İLHAN

1600003343

Anabilim Dalı: Psikoloji

Programı: Endüstri ve Örgüt Psikolojisi

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Bige Zeynep OKTUĞ TIRNOVA

Jüri Üyeleri: Prof. Dr. Tülay TURGUT

Dr. Öğr. Üyesi Elif Özge ERBAY

HAZİRAN 2022

TEŞEKKÜR

Hem lisans hem de yüksek lisans eğitimim süresince üzerimde büyük katkıları olan, çalışmanın ilk anından son anına kadar beni cesaretlendirerek karşılaştığım zorlukları aşmamda yardımcı olan, değerli bilgi birikimi ve tecrübesiyle bana yol gösteren, verdiği emeklere layık olmaya çalıştığım, kıymetli tez danışmanım Prof. Dr. Bige Zeynep OKTUĞ TIRNOVA hocama sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

İlgi ve desteklerini her zaman yanımda hissettiğim, veri toplama aşamasında yardımlarını esirgemeyen değerli arkadaşlarıma ve yorumlarıyla çalışmama katkıda bulunan arkadaşım Mertcan ÇERİ'ye teşekkür ediyorum.

İş yoğunluğunun en yüksek olduğu dönemde bile tezimi zamanında yetiştirebilmem adına bana gerekli toleransı gösteren ve her daim destekleyen, sevgili yöneticim Özge ÖZDEMİR'e teşekkürlerimi sunuyorum.

Bu meşakkatli süreci benimle birlikte yaşayan, koşulsuz sevgi ve anlayışlarını bir an olsun esirgemeyen, hayatımdaki başarılarımın baş mimarları sevgili annem Sevinç İLHAN ve babam Şerif İLHAN'a; attığım her adımda yanımda olan ablam Burcu İLHAN KAYNAR'a ve bu süreçteki en zor zamanlarda bile neşe kaynağım olan minik yeğenim Uraz Efe KAYNAR'a minnet ve teşekkürlerimi sunuyorum.

Haziran, 2022

Tuanna Buket İlhan

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR	i
İÇİNDEKİLER	ii
TABLO LİSTESİ	iv
ŞEKİL LİSTESİ	v
KISALTMALAR	vi
KISA ÖZET	vii
ABSTRACT	viii
1. GİRİŞ	1
2. KURAMSAL ÇERÇEVE	4
2.1. Örgüt Temelli Özsaygı	4
2.1.1. Örgüt Temelli Özsaygının Öncelleri	8
2.1.2. Örgüt Temelli Özsaygının Sonuçları	11
2.2. Çalışmaya Tutkunluk	14
2.2.1. Çalışmaya Tutkunluğun Öncelleri	19
2.2.2. Çalışmaya Tutkunluğun Sonuçları	24
2.3. Liderlik	27
2.3.1. Liderlik Kuramlarının Tarihsel Gelişimi	28
2.3.1.1. Özellikler Kuramı	29
2.3.1.2. Davranışçı Kuramlar	30
2.3.1.3. Durumsal Liderlik Kuramları	31
2.3.1.4. Yeni Liderlik Kuramları	36
2.3.2. Paternalistik Liderlik	38
2.3.2.1. Paternalistik Liderliğin Öncelleri	41
2.3.2.2. Paternalistik Liderliğin Sonuçları	43
2.4. Örgüt Temelli Özsaygı, Çalışmaya Tutkunluk ve Paternalistik Liderlik Arasındaki İlişkiler	49
2.5. Araştırma Modeli	52
3. YÖNTEM	53

3.1. Örneklem.....	53
3.2. Veri Toplama Araçları.....	55
3.3. İşlem.....	56
3.4. Verilerin Analizi	56
4. BULGULAR.....	57
4.1. Ölçüm Araçlarına İlişkin Normal Dağılım İncelemesi	57
4.2. Ölçüm Araçlarına Ait Güvenirlik Değerleri.....	57
4.3. Ölçüm Araçlarının Faktör Analizleri.....	58
4.4. Değişkenler Arası İlişkiler	61
4.5. Örgüt Temelli Özsaygının Çalışmaya Tutkunluk Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi	63
4.6. Örgüt Temelli Özsaygı ile Çalışmaya Tutkunluk Arasındaki İlişkide Paternalistik Liderlik ve Alt Boyutlarının Düzenleyici Etkisine İlişkin Regresyon Analizleri	63
4.7. Hipotez Testlerinin Özeti	72
5. SONUÇ VE TARTIŞMA.....	73
KAYNAKÇA	79

TABLO LİSTESİ

Tablo 3.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Dağılımlar.....	54
Tablo 4.1. Ölçüm Araçlarına İlişkin Betimleyici İstatistikler	57
Tablo 4.2. Ölçüm Araçlarına İlişkin Güvenirlilik Analizi Sonuçları	58
Tablo 4.3. Araştırma Değişkenlerine Ait Korelasyon Değerleri.....	62
Tablo 4.4. Örgüt Temelli Özsaygının Çalışmaya Tutkunluğa Katkısına İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonucu.....	63
Tablo 4.5. Örgüt Temelli Özsaygı ve Paternalistik Liderlik Etkileşiminin Çalışmaya Tutkunluğa Katkısı.....	63
Tablo 4.6. Örgüt Temelli Özsaygı ve İşyerinde Aile Atmosferi Etkileşiminin Çalışmaya Tutkunluğa Katkısı.....	64
Tablo 4.7. Örgüt Temelli Özsaygı ve Bireyselleştirilmiş İlişkiler Etkileşiminin Çalışmaya Tutkunluğa Katkısı.....	66
Tablo 4.8. Örgüt Temelli Özsaygı ve İşgörenlerin İş Dışı Yaşamlarına Katılma Etkileşiminin Çalışmaya Tutkunluğa Katkısı	67
Tablo 4.9. Örgüt Temelli Özsaygı ve Sadakat Beklentisi Etkileşiminin Çalışmaya Tutkunluğa Katkısı.....	69
Tablo 4.10. Örgüt Temelli Özsaygı ve Statü Hiyerarşisi ve Otorite Etkileşiminin Çalışmaya Tutkunluğa Katkısı.....	70
Tablo 4.11. Hipotez Sonuçları.....	72

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 2.1. Araştırma Modeli.....	52
Şekil 4.1. Örgüt Temelli Özsaygı Ölçeğine İlişkin DFA Sonuçları	59
Şekil 4.2. Çalışmaya Tutkunluk Ölçeğine İlişkin DFA Sonuçları.....	60
Şekil 4.3. Paternalistik Liderlik Ölçeğine İlişkin DFA Sonuçları	61
Şekil 4.4. İşyerinde Aile Atmosferinin (İAA) Düzenleyici Etkisinin Grafikselsel Gösterimi.....	65
Şekil 4.5. İşgörenlerin İş Dışı Yaşamlarına Katılmanın (İİDYK) Düzenleyici Etkisinin Grafikselsel Gösterimi	68
Şekil 4.6. Statü Hiyerarşisi ve Otoritenin (SHO) Düzenleyici Etkisinin Grafikselsel Gösterimi.....	71

KISALTMALAR

Akt. : Aktaran

V.d. : Ve diğlerleri

LPC : En Az Tercih Edilen İş Arkadaşı Anketi

ÖTÖS : Örgüt Temelli Özsaygı

İAA : İşyerinde Aile Atmosferi

İİDYK: İşgörenlerin İş Dışı Yaşamlarına Katılma

SHO : Statü Hiyerarşisi ve Otorite

Enstitü	:	Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Anabilim Dalı	:	Psikoloji Anabilim Dalı
Programı	:	Endüstri ve Örgüt Psikolojisi
Tez Danışmanı	:	Prof. Dr. Bige Zeynep Oktuğ Tırnova
Tez Türü ve Tarihi	:	Yükseklisans – Haziran 2022

KISA ÖZET

ÖRGÜT TEMELLİ ÖZSAYGI VE ÇALIŞMAYA TUTKUNLUK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: PATERNALİSTİK LİDERLİK ALGISININ DÜZENLEYİCİ ETKİSİ

Tuanna Buket İlhan

Bu tez çalışmasının amacı, örgüt temelli özsaygı ile çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide paternalistik liderlik algısının düzenleyici etkisini incelemektir. Araştırmanın örneklemini, kartopu örnekleme metoduyla ulaşılan 219 çalışan oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak; Demografik Bilgi Formu, Örgüt Temelli Özsaygı Ölçeği, Çalışmaya Tutkunluk Ölçeği ve Paternalistik Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Elde edilen veriler SPSS 25 ve AMOS 22 paket programları aracılığıyla analiz edilmiş, düzenleyicilik etkisini test etmek amacıyla SPSS Process Macro eklentisinden faydalanılmıştır. Elde edilen bulgular, örgüt temelli özsaygı ile çalışmaya tutkunluk arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, örgüt temelli özsaygı ile çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkide, paternalistik liderliğin düzenleyici etkisi incelenmiş, genel ölçek ortalamasının anlamlı bir düzenleyicilik etkisinin bulunmadığı görülmüştür. Alt boyutlar bazında değerlendirildiğinde; işyerinde aile atmosferi, işgörenlerin iş dışı yaşamlarına katılma, statü hiyerarşisi ve otorite boyutlarının örgüt temelli özsaygı ile çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahip oldukları tespit edilirken; bireyselleştirilmiş ilişkiler ve sadakat beklentisi boyutlarının düzenleyici etkisinin anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bulgular tartışılmış ve gelecek çalışmalar için önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Sözcükler: Örgüt Temelli Özsaygı, Çalışmaya Tutkunluk, Paternalistik Liderlik

University : Istanbul Kültür University
Institute : Institute of Graduate Education
Department : Department of Psychology
Programme : Industrial and Organizational Psychology
Supervisor : Prof. Dr. Bige Zeynep Oktuğ Tırnova
Degree Awarded and Date : MA – June 2022

ABSTRACT

EXAMINATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATION-BASED SELF-ESTEEM AND WORK ENGAGEMENT: THE MODERATING EFFECT OF PATERNALISTIC LEADERSHIP PERCEPTION

Tuanna Buket İlhan

The aim of this thesis is to examine the relationship between organization-based self-esteem and work engagement and to probe the moderating effect of the paternalistic leadership perception in this relationship. The sample of the study consists of 219 employees attained by the snowball sampling method. Demographic Information Form, Organization-Based Self-Esteem Scale, Work Engagement Scale, and Paternalistic Leadership Scale were used as data collection tools in the research. The obtained data were analyzed through SPSS 25 and AMOS 22 package programs, and SPSS Process Macro plugin was used to test the moderating effect. The findings revealed that there is a positive and significant relationship between organization-based self-esteem and work engagement. The moderating effect of the paternalistic leadership is examined on the relationship between organization-based self-esteem and work engagement, and it is found that the overall scale average does not have any significant moderating effect. Considering the sub-dimensions, it has been identified that a family atmosphere at work, involvement in employees' non-work lives, status hierarchy and authority dimensions have a moderating effect on the relationship between organization-based self-esteem and work engagement. However, it is unveiled that the moderating effect of individualized relationships and loyalty expectation dimensions were not meaningful. The findings of the research are discussed, and suggestions are proposed for future studies.

Keywords: Organization-Based Self-Esteem, Work Engagement, Paternalistic Leadership

1. GİRİŞ

Günümüz küreselleşen dünyasında, gelişen teknoloji, artan ekonomik kriz ve pandeminin getirdiği belirsizlik ile birlikte örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilmeleri her geçen gün daha fazla önem kazanmaktadır. Bu durum, örgütlerin elinde bulunan kaynakları en verimli şekilde kullanması gerekliliğini doğurmaktadır. İnsan kaynağı ise, örgütlerin rekabet avantajını elde edebilmesi için dikkate alınması gereken önemli bir faktör olmaya devam etmektedir. Artan rekabet ortamı, örgütlerin verimli ve sağlıklı bir işgücünün varlığına olan ihtiyacını da giderek artırmaktadır. Bu bağlamda, kendisini fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak örgütlerine yardım etmeye adanmış çalışan sayısını artırmak ve sürdürmek, örgütlerin başarısı için kritik bir rol oynamaktadır.

Geçtiğimiz son on yılda örgütsel davranış literatüründe, genel özsaygıdan ziyade çalışanların örgüt içerisindeki özsaygılarına odaklanan çalışmaların giderek artış gösterdiği görülmektedir. Daha dar bağlamda gerçekleşen ölçümlerin -genel özsaygıya nazaran- daha doğru sonuçlar vereceğine dair düşünceler ise bu eğilimin ana nedenini oluşturmaktadır. Bu bağlamda gelişen örgüt temelli özsaygı kavramı, bireyin iş ve örgütsel bağlamdaki değerine ilişkin algılarına dayanmaktadır. Yüksek örgüt temelli özsaygıya sahip olan çalışanlar, örgüt içerisinde kendilerini yeterli, önemli ve değerli olarak değerlendirmektedir. Bu durumun ise, çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılığı ve hem rol içi hem de rol dışı performansları gibi örgütlerin başarısı için önem arz eden olumlu iş çıktılarıyla yakından ilişkili olduğu bilinmektedir (Gardner ve Pierce, 2015). Bu olumlu iş çıktılarından bir diğeri ise, çalışmaya tutkunluktur.

Çalışmaya tutkunluk kavramı, çalışanların rol performansları sırasında kendilerini fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak kullanmalarını ve ifade etmelerini içermektedir (Kahn, 1990). Çalışmaya tutkunluk düzeyi yüksek olan çalışanlar, işlerinde daha enerjik olmakta ve istenen başarıya ulaşmak adına ekstra çaba sarf etmektedirler. Bununla birlikte çalışmaya tutkunluğun, örgüt temelli özsaygının da

içerisinde yer aldığı iş kaynakları ile -performans, örgütsel bağlılık gibi- olumlu örgütsel sonuçlar arasındaki ilişkiye aracılık ettiği belirtilmektedir (Bakker ve Schaufeli, 2008). Çalışmaya tutkunluğun olumlu örgütsel çıktıları beraberinde getirdiğine dair tüm bu bulgulara rağmen, literatürde çalışmaya tutkunluğu artırıcı faktörleri belirlemeye yönelik çalışmaların görece sınırlı kaldığı gözlenmiştir. Bu bağlamda, söz konusu değişkenin birtakım başka değişkenlerle birlikte ele alınarak daha derinlemesine incelenmesinin ilgili literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşabilmesinde kilit bir rol üstlenen çalışanların motivasyon ve verimliliğinin artırılmasında, yöneticilerin sergilediği liderlik tarzları oldukça önem arz etmektedir. Liderlikle ilgili çalışmaların daha çok Batı kültürlerinde gerçekleştirilmiş olduğunu savunan araştırmacılardan Silin (1976), liderlik modellerini Doğu kültürlerinde test etmiş ve paternalizm olgusunun liderlik çalışmalarında ele alınmasına öncülük etmiştir (akt. Farh ve Cheng, 2000). Paternalizm ilişkisinde lider, babayı andıran bir tutumla çalışanlarının hayatının her yönüyle ilgilenmekte ve bunun karşılığında onlardan itaat ve bağlılık beklemektedir (Aycan, 2001). Ulusal kültürün insan kaynakları uygulamaları üzerindeki etkisini incelemek amacıyla Aycan ve diğerleri (2000) tarafından 10 ülke üzerinde gerçekleştirilen çalışmada, Hindistan, Pakistan, Çin ve Türkiye'nin de dahil olduğu Doğu kültürlerinde paternalistik liderlik davranışlarının daha çok sergilendiği görülmüştür. Paternalizm, toplulukçu ve güç mesafesinin yüksek olduğu Doğu toplumlarında önemli ve istenen bir yönetsel özellik iken, eşitlik ve özerkliğin ön planda olduğu bireyci Batı toplumlarında son derece olumsuz karşılanmaktadır. Doğu kültürlerinde gerçekleştirilen çalışmalar, yöneticileri tarafından kendisine adeta bir baba şefkati gösterilen, hem iş hem de özel hayatlarındaki problemleriyle içten bir şekilde ilgilenilen çalışanların kendilerini minnettar hissederek ekstra çaba harcama yoluna gittiklerini göstermektedir. Bu durum ise, yüksek performans gibi olumlu iş çıktılarıyla sonuçlanmakta ve örgütsel verimliliğin artmasına katkıda bulunmaktadır. Erben ve Güneşer (2008) paternalistik liderliğin Doğu toplumlarında oldukça etkin olmasına rağmen, bilim insanlarının yeterince ilgisini çekmediğinden söz etmişlerdir. Bu bağlamda, paternalistik liderliğin örgütsel çıktılar üzerinde doğurabileceği etkilere yönelik daha fazla çalışma yapılmasının, söz konusu kavramın Doğu kültürlerince öneminin farkına varılmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu araştırmada, örgüt temelli özsaygı ile çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişki incelenmektedir. Bununla birlikte, örgüt temelli özsaygı ile çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkide paternalistik liderlik algısının düzenleyici bir etkisi bulunup bulunmadığına cevap aranmaktadır.

Çalışmanın ilk bölümünde, araştırmanın değişkenlerini oluşturan örgüt temelli özsaygı, çalışmaya tutkunluk ve paternalistik liderlik kavramlarının tanımlarına yer verilmiş, öncel ve sonuçları üzerinde durulmuştur. Ayrıca bu bölümde, araştırmayı oluşturan kavramlar arasındaki ilişkilere yer verilerek, araştırma modeli ve hipotezleri sunulmuştur. Sonraki bölümde, araştırmanın yürütölmesinde kullanılan yöntemlere dair bilgiler verilmiş, elde edilen verilere ilişkin analiz sonuçları paylaşılmıştır. Son bölümde ise, elde edilen bulgular literatür kapsamında tartışılarak gelecek çalışmalar için önerilerde bulunulmuştur.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Örgüt Temelli Özsaygı

Özsaygı kavramının tanımları incelendiğinde, öncelikle bireyin kendini değerlendirme süreci ön plana çıkmaktadır. Rosenberg'e (1965) göre özsaygı, bireyin kendi yeterliliğine ilişkin genel bir değerlendirmesidir (akt. Pierce ve Gardner, 2004). Korman'a (1976) göre ise, "kişinin kendini yeterli, ihtiyaçlarını tatmin eden bir birey olarak görme derecesi"dir (51). Bir başka ifadeyle; özsaygı, bireylerin kendileri hakkında sahip olduğu düşünceleri yansıtan kişisel bir değerlendirmedir (Pierce ve Gardner, 2004).

Bu gibi tanımlar, özsaygıda daha çok bilişin rolünü vurgulasa da, Wells ve Marwell (1976) özsaygı tanımlarının iki temel psikolojik sürece dayandığını belirtmişlerdir. Bu süreçlerden biri olan "değerlendirme" özsaygıda bilişin rolünü ön plana çıkarırken, "duygulanım" duyguların rolünü ön plana çıkarmaktadır (akt. Mruk, 2006). Pelham ve Swann (1989), özsaygısı yüksek olan bireylerin kendilerinden hoşnut olduklarını belirterek, özsaygının aynı zamanda duygusal bileşenlerden oluştuğunu ifade etmişlerdir. Yüksek özsaygıya sahip bireyler, özsaygısı düşük olanlara nazaran, kendileri hakkında daha iyi ve olumlu duygulara sahiptirler (Norman v.d., 2015).

Birey kendi "öz" kavramını değerlendirmenin yanı sıra, bu özü korumaya da eğilimlidir. Her birey, özünde birçok farklı özellik barındırır. Dolayısıyla, kişinin farklı özellikleriyle ilişkilendirdiği özsaygı düzeyleri de farklılık gösterebilmekte, bu değerlendirmeler olumlu ya da olumsuz olabilmektedir. Örneğin, bir kişi kendisini matematik konusunda çok kötü olarak değerlendirirken, spor konusunda çok iyi olarak değerlendirebilir. Böyle bir durumda, kişinin matematik konusunda sahip olduğu özsaygı düzeyinin, spor konusunda sahip olduğu özsaygı düzeyinden daha düşük bir seviyede olması beklenecektir (Akyüz, 2018; Güney v.d., 2007; Yeşiltaş, 2014). Bu noktada, özel özsaygı kavramı karşımıza çıkmaktadır.

Rosenberg ve arkadaşları (1995), özsaygıyı “genel (evrensel)” ve “özel” olmak üzere iki farklı biçimde ele almışlardır. Genel (evrensel) özsaygı, bireyin bir bütün olarak kendi benliğine ilişkin genel tutumunu ifade ederken; özel özsaygı, bireyin belirli yönlerine ilişkin tutum ve değerlendirmelerini ifade etmektedir. Her ne kadar değerlendirmeyi yapan birey ve tutumun nesnesi olan benlik aynı olsa da, genel ve özel özsaygı farklılık gösterebilmektedir.

Simpson ve Boyle (1975) ise, bir diğer ayrım olarak, “göreve özgü veya durumsal özsaygı”dan bahsetmişlerdir. Burada, daha sınırlı davranış kümelerinin değerlendirilmesi söz konusudur. Bireyin göreve özgü bir durumdaki performansına ilişkin beklentilerini yansıtmaktadır. Göreve özgü özsaygı ölçekleri, genel (evrensel) özsaygı ölçeklerinin aksine, belirli bir durumda belirli davranışlara odaklanabilmektedir. Bu bağlamda, görevle ilgili davranışlar söz konusu olduğunda, göreve özgü özsaygı, genel özsaygıya kıyasla bu davranışlarla daha yüksek korelasyonlar sağlamaktadır.

Daha dar odaklı özsaygı ölçümlerinin -genel özsaygıya nazaran- daha doğru sonuçlar vereceğine dair görüşler, bireyin çalışma ortamındaki özsaygısının da ayrı olarak ele alınması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Pierce ve arkadaşları (1989), aşağıda belirtilen gözlemlere dayanarak, örgüt temelli özsaygı kavramına ihtiyaç duyulduğunu öne sürmüşlerdir:

1. Genel özsaygı ölçümleri, örgütsel araştırmalarda kullanıldığında, diğer yapıların ölçümleriyle anlamlı ilişkiler göstermede sıklıkla başarısız olmaktadır.
2. Genel özsaygı ölçekleri oldukça iyi geliştirilmiş olmasına rağmen, örgütsel bağlamda özsaygının ölçülmesi söz konusu olduğunda yetersiz olabilmektedirler.
3. Özsaygı, birlikte çalışıldığı değişkenlerin -örgütsel değişkenlerin- analiz düzeyine benzer bir analiz düzeyinde ölçülmelidir.

Bu noktalardan hareketle, örgüt temelli özsaygının, örgütsel bağlılık gibi örgütle ilgili değişkenleri, göreve özgü ya da genel özsaygıdan daha güçlü bir şekilde yordayacağı; genel özsaygının ise yaşam doyumunu, göreve özgü ya da örgüt temelli özsaygıdan daha güçlü bir şekilde yordayacağı düşünülmektedir.

Örgüte özgü gereksinimler ışığında literatüre kazandırılan örgüt temelli özsaygı kavramı, bireylerin örgüt bağlamında üstlendiği roller aracılığıyla ihtiyaçlarını tatmin edebileceklerine olan inanç düzeylerini ifade etmektedir. Bireylerin çalıştıkları örgütte kendilerini yeterli, değerli ve önemli görme derecelerini yansıtmaktadır (Pierce v.d., 1989). Bir başka ifadeyle; örgüt temelli özsaygı, çalışma ortamına dayanan bir öz değerlendirmedir (Liu v.d., 2013). Bireyin, çalıştığı şirkete değerli bir katkı sağladığına ve kendisine verilen görevleri layıkıyla yerine getirdiğine olan inancını ifade etmektedir (Kanning ve Hill, 2012).

Örgüt temelli özsaygı, genel özsaygıya kıyasla daha değişken ve duruma özgü bir kavramdır (Pierce ve Gardner, 2004). Genel özsaygı, çoğunlukla bireyin erken çocukluk ve sosyalleşme deneyimlerine dayanması nedeniyle, nispeten daha istikrarlı bir özellik göstermektedir (Coopersmith, 1967, akt. Pierce ve Gardner, 2004). Örgüt temelli özsaygı ise, bireyin örgüt içindeki deneyimlerine bağlı olarak gelişmekte ve değişmektedir. Bu bağlamda, örgüte yeni başlayan çalışanların sınırlı deneyimlere sahip olduğu göz önünde bulundurulduğunda, bu çalışanların örgüt temelli özsaygılarının büyük ölçüde genel özsaygı düzeylerinden etkileneceği düşünülmektedir (Bowling v.d., 2010). Artan görev süresi ve buna bağlı olarak artan örgütsel deneyimler sonucu, örgüt temelli özsaygı, değişime karşı daha dirençli ve istikrarlı bir hale gelebilmektedir (Pierce ve Gardner, 2008).

Çalışanların örgüt bağlamındaki değerlerine ilişkin algıları, üç ana kaynaktan etkilenmektedir. Bu kaynaklar; bireylerin içinde bulunduğu çalışma ortamının yapısal koşulları, işyerindeki önemli kişilerden gelen -çalışanın örgütteki önemine ilişkin- mesajlar ve kişisel başarı veya başarısızlık deneyimleridir (Gardner ve Pierce, 2015).

Korman (1971)'a göre çalışma ortamının mekanik bir yapıya sahip olması, bireylerin özsaygı düzeylerini olumsuz yönde etkilemektedir (akt. Pierce ve Gardner, 2004). Mekanik örgüt yapılarında; iş bölümü, katı hiyerarşi, yüksek merkezilik ve formalizasyon yoluyla çalışanların kontrol edilmesi söz konusudur. Bu tür bir örgüt yapısı, bireylerin -kendi kendini yönetme ve düzenleme konusunda- yetersizlik hissetmelerine neden olmaktadır. Aksine, kontrole daha az ağırlık veren, çalışanların katılımını destekleyen, daha az yapılandırılmış olan organik yapılar, bireylerin kendilerini değerli bir kurumsal kaynak olarak görmelerine olanak tanımaktadır. Bu

bağlamda, bireylerin kendini ifade etme ve kişisel kontrol deneyimlerinin artmasının, örgüt temelli özsaygı düzeylerini olumlu yönde etkileyeceğini söylemek mümkündür (Pierce v.d., 1989; Pierce ve Gardner, 2004).

Örgüt temelli özsaygı üzerinde etkisi olan bir diğer kaynak, işyerindeki önemli diğerlerinden gelen ve içselleştirilen sosyal mesajlardır (Pierce ve Gardner, 2004). Başkalarının bir bireyin yeterli, yetenekli, önemli olduğunu düşünmesi ve zaman içinde bu düşüncelerini -söz ve davranışlarıyla- o bireye iletmesi, bireyin kendisine ilişkin yeterlilik algısını artırmaktadır (Korman, 1976). Örgüt temelli özsaygı, bireyin çalışma yaşamındaki rol modeller, mentorlar ve bireyin çalışmasını değerlendirenler tarafından iletilen mesajlara göre şekillenebilmektedir. Birey bu mesajları içselleştirdiği ve kendi benliğini değerlendirme sürecine entegre ettiği takdirde, bu mesajlar bireyin benlik kavramının bir parçası haline gelmektedir (Pierce ve Gardner, 2004).

Son kaynak ise, bireyin doğrudan edindiği kişisel deneyimleridir. Birey örgüt içinde, başarılı veya başarısız birçok deneyim yaşamaktadır. Bireyin bu deneyimleri nasıl yorumladığı ve bu süreçte kendisine eşlik eden içsel atıfları, özsaygı düzeyi üzerinde etkili olabilmektedir. Başarılı deneyimlere sahip olan ve bu başarıyı kendisine atfeden bireylerin, öz-yeterlilik algılarında bir artış olması muhtemeldir. Bu durum, örgüt temelli özsaygıyı olumlu yönde etkileyecektir. Benzer şekilde, başarısız deneyimlere sahip olan ve bu başarısızlığı kendisine atfeden bireylerin, örgüt temelli özsaygı düzeylerinde bir azalma yaşanacaktır (Pierce ve Gardner, 2004).

Örgüt temelli özsaygı, bireyin işle ilgili motivasyon, tutum ve davranışlarını şekillendirmede önemli bir role sahiptir. Örgüt temelli özsaygı düzeyi yüksek olan çalışanlar, kendilerini katma değer üreterek fark yaratan, saygı gören, örgütün önemli bir parçası olarak görürler. Örgüt bağlamındaki değerine ilişkin algıları olumlu olan çalışanların, işyerlerine karşı da aynı şekilde olumlu tutumlar geliştirecekleri düşünülmektedir. Bununla birlikte, örgüt temelli özsaygısı yüksek olan çalışanlar, düşük olanlara nazaran, daha yüksek iş tatmini ve performans göstermektedirler (Pierce v.d., 1989, 1993; Pierce ve Gardner, 2004; Uçar ve Ötken, 2010; Van Dyne v.d., 2000).

2.1.1. Örgüt Temelli Özsaygının Öncelleri

Alanyazın incelendiğinde, örgüt temelli özsaygının öncellerinden bazılarının öne çıktığı görülmektedir:

Kişisel Özellikler. Pierce ve Gardner (2008) yapmış oldukları çalışmada; bireylerin genel özsaygı düzeylerinin, öz-yeterlilik inançlarının ve iç kontrol odağına sahip olmalarının, örgüt temelli özsaygı düzeyleri üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Benzer şekilde, Bowling ve diğerleri (2010) tarafından yapılan çalışmada; bireylerin sahip olduğu genel özsaygı düzeyi, öz-yeterlilik inancı ve duygusal denge gibi özelliklerin örgüt temelli özsaygıları üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte literatürde, bireylerin kendilerine ilişkin yeterlilik algılarının, örgüt temelli özsaygı düzeyleri üzerinde etkisi olduğunu ortaya koyan benzer çalışmalar bulunmaktadır (Gardner ve Pierce, 1998; Yıldırım v.d., 2019). Bu bulgular ışığında; bireylerin kendilerine dair öz değerlendirmelerinin, bir görevi yerine getirme kabiliyetlerine olan inançlarının ve başlarına gelen olaylar üzerinde kontrollerinin olduğunu düşünmeleri gibi özelliklerinin, örgüt temelli özsaygı düzeyleri üzerinde etkili olduğunu söylemek mümkündür.

Algılanan İş Özellikleri. Karmaşık işler; çalışanların kendilerini yetkin, değerli, öz-denetim ve öz-kontrol yeteneği yüksek bireyler olarak görmelerini sağlamaktadır. Bununla birlikte, karmaşık işlerin başarıyla sonuçlanması, terfi gibi örgüt temelli özsaygıyı güçlendiren deneyimlere yol açabilmektedir. Bu bağlamda, iş karmaşıklığının, örgüt temelli özsaygı üzerinde etkisi olduğunu söylemek mümkündür (Pierce v.d., 1989). Pierce ve Gardner (2008) yapmış oldukları çalışmada; beceri çeşitliliği, otonomi, görev kimliği, görev önemi ve geri bildirim gibi iş özelliklerinin, örgüt temelli özsaygı üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Benzer şekilde, Bowling ve diğerleri (2010) tarafından yapılan çalışmada, iş karmaşıklığı ve otonominin, örgüt temelli özsaygı üzerinde etkili olduğu ortaya çıkmıştır.

Çalışma Grubu. Mekanik yapılardaki çalışma gruplarında birey, başarıyı kendisine değil, çoğunlukla sisteme atfetmektedir. Bu doğrultuda, yüksek katılıma dayanan çalışma gruplarının, örgüt temelli özsaygının gelişmesine uygun ortam oluşturacağı söylenebilmektedir (Pierce v.d., 1989). Gardner ve Pierce (2015) yapmış oldukları çalışmada, yüksek düzeyde üye katılımı içeren gruplarda çalıştıklarını

algılayan bireylerin, örgüt temelli özsaygı düzeylerinin daha yüksek olduğunu tespit etmişlerdir. Scott ve diğerleri (2014) tarafından yapılmış olan bir çalışmada ise, iş arkadaşları tarafından dışlanmanın, örgüt temelli özsaygı üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ücret Düzeyi. Ücret, genellikle kurumsal statüyü temsil etmekte ve bireylerin öz-yeterlilik ve değerlilik algılarını etkileyebilmektedir (Scott v.d., 2008). Bir başka görüşe göre, ücret düzeyi, örgütün bir çalışana ne kadar değer verdiğine dair bir duygu iletmekte ve dolayısıyla çalışanın örgüt temelli özsaygısını etkilemektedir (Gardner v.d., 2004). Gardner ve diğerleri (2004) yapmış oldukları çalışmada, ücret düzeyinin, çalışanların örgüt temelli özsaygı düzeyleri üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Bununla birlikte, örgüt temelli özsaygının, ücret düzeyi ve performans ilişkisinde tam aracılık rolü üstlendiğini tespit etmişlerdir. Öte yandan, Scott ve diğerleri (2008), liyakat zammının, genç çalışanların örgüt temelli özsaygı düzeyleri üzerinde etkili olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Ancak, daha yaşlı çalışanlar arasında, daha büyük liyakat zamları, performansa dayalı ödeme algıları yüksek olduğunda, örgüt temelli özsaygı düzeylerini artırırken; performansa dayalı ödeme algıları düşük olduğunda, örgüt temelli özsaygı düzeylerini azaltmıştır.

Algılanan Örgütsel Destek. Alanyazın incelendiğinde, algılanan örgütsel desteğin, örgüt temelli özsaygı üzerinde olumlu etkisi olduğunu ortaya koyan birçok çalışma olduğu görülmektedir (Akyüz, 2019; Arshadi ve Hayavi, 2013; Bowling v.d., 2010; Ferris v.d., 2009; Lee ve Peccei, 2007; Uçar ve Ötken, 2010; Yıldırım v.d., 2016). Destekleyici bir örgütte, çalışanların katkılarına değer verilerek, iyiliği önemsenmektedir (Eisenberger v.d., 1986). Örgütün kendisine destek verdiğini algılayan çalışan, örgüt tarafından önemli olduğu mesajını alacak ve bu mesajı içselleştirmesi durumunda -önemli olduğu düşüncesi- artık benliğinin bir parçası haline gelecektir. Bu durum, çalışanların örgüt temelli özsaygı düzeylerinde bir artış yaşanmasına yol açacaktır.

Algılanan Örgütsel Adalet. Bireyin çalıştığı örgüt içindeki adalet deneyimleri, o örgütteki statüsünün ve dolayısıyla değerinin önemli göstergelerinden birisidir. Örneğin, bir çalışanın maaş ve terfi sistemini adaletsiz olarak algılaması, işyerindeki değerine ilişkin kişisel değerlendirmelerini olumsuz yönde etkileyecektir. Bu olumsuz değerlendirmeleri kendi benlik kavramına dahil eden çalışanın, özsaygı

düzeyinde bir azalma yaşanacaktır (McAllister ve Bigley, 2002). Bununla birlikte çalışanlar, yalnızca -maaş, terfi, prim gibi- elde ettiği sonuçları değil; yöneticileriyle olan iletişimlerini de adaletli veya adaletsiz olarak algılayabilmektedir. Bu noktada, etkileşimsel adalet kavramı karşımıza çıkmaktadır (Özdevecioğlu, 2003). Güleriyüz ve Aydın (2015) tarafından yapılmış olan çalışmada, etkileşimsel adalet ile örgüt temelli özsaygı arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. Öte yandan, bazı çalışmalarda etkileşimsel adaletin, işlemsel adalet içerisinde ele alındığını görmek mümkündür. Bu araştırmalar, işlemsel adaletin, örgüt temelli özsaygı üzerinde pozitif bir etkisi olduğuna işaret etmektedir (De Cremer v.d., 2005; Erden, 2011; Heck v.d., 2005). Benzer şekilde, Kim ve diğerleri (2021) tarafından yapılmış olan çalışmada; işlemsel adaletin, örgüt temelli özsaygı üzerinde pozitif bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Lider-Üye Etkileşimi. Çalışanların kendi yeterlilik ve önemlerine ilişkin değerlendirmelerinde, liderlerinin davranışları, ideal bir bilgi kaynağıdır (Lu ve Sun, 2017). Lider-üye etkileşimi; çalışana, örgütün kendisine ne ölçüde değer verdiğini ve çalışanın işe dâhil edilip edilmediğini gösterir. Yüksek kaliteli lider-üye etkileşimleri genellikle; güven, saygı ve yükümlülük ile karakterizedir (Ferris v.d., 2009). Literatür incelendiğinde, yüksek lider-üye etkileşiminin, örgüt temelli özsaygı üzerinde pozitif etkisi olduğunu ortaya koyan farklı çalışmalar olduğu görülmektedir (Heck v.d., 2005; Ferris v.d., 2009; Long v.d., 2015; Lu ve Sun, 2017; Sekiguchi, 2008; Sui ve Wang, 2014; Yalap v.d., 2021).

Liderlik Tarzları. Liderlik; ikili ilişki, grup ve örgüt içindeki ilişkisel bir özellik olmakla birlikte, bu ilişkilerde yer alan kişilerin kimliğini, değerlerini ve saygınlığını etkilemektedir (De Cremer v.d., 2005). De Cremer ve diğerleri (2005) yapmış oldukları çalışmada, ödüllendirici liderlik davranışının, örgüt temelli özsaygı üzerinde pozitif bir etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Norman ve diğerleri (2015) tarafından yapılmış olan çalışmada, yönlendirici liderlik ve gelecek odaklı liderlik davranışlarının, örgüt temelli özsaygı üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu bulunmuştur. Kark ve diğerleri (2003) yapmış oldukları çalışmada, dönüşümsel liderliğin, örgüt temelli özsaygı üzerinde pozitif bir etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Wang ve diğerleri (2010) ise, otoriter liderlik davranışı ile örgüt temelli özsaygı arasında negatif bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Benzer şekilde, Chan ve diğerleri (2013), paternalistik liderlik davranışının, örgüt temelli özsaygı

üzerindeki etkisini inceledikleri araştırmada; otoriter liderlik davranışı boyutunun, örgüt temelli özsaygı üzerinde negatif bir etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Diğer yandan; yardımsever liderlik boyutunun yüksek olduğu durumlarda, düşük olduğu durumlara nazaran, otoriter liderliğin örgüt temelli özsaygı üzerindeki etkisinin daha zayıf olduğu tespit edilmiştir. Wolff ve Demir (2019) tarafından yapılmış olan benzer bir çalışmada ise, paternalistik liderlik davranışının yalnızca yardımsever liderlik boyutunun, örgüt temelli özsaygı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışma bulgularına göre, yardımsever liderlik davranışları, çalışanların örgüt temelli özsaygı düzeyleri üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. Araştırmaların bulguları, paternalistik liderliğin otoriterlik ve yardımseverlik boyutlarının örgüt temelli özsaygı üzerinde farklı etkiler yarattığına işaret etmektedir.

2.1.2. Örgüt Temelli Özsaygının Sonuçları

Araştırmacılar, örgüt temelli özsaygının örgütsel sonuçlarını belirlemeye yönelik birçok çalışma yapmışlardır. Alanyazın incelendiğinde, örgüt temelli özsaygının sonuçlarından bazılarının öne çıktığı görülmektedir:

Örgütsel Bağlılık. Örgütsel bağlamda artan kendini kabul ve önemli olduğu hissi, bireyin ihtiyaçlarını tatmin edici ve örgütte kalmayı sürdürme isteğini pekiştiricidir. Böyle bir durumda; örgüt, birey için ihtiyaçları tatmin eden bir unsur haline gelecektir. Bu bağlamda, örgüt temelli özsaygının, örgüte duyulan bağlılığı artıracağı öngörülebilmektedir (Pierce v.d., 1989). Alanyazın incelendiğinde, örgüt temelli özsaygının, örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkisi olduğunu ortaya koyan birçok çalışma olduğu görülmektedir (Hughes ve Palmer, 2007; N. Lin v.d., 2018; Pierce v.d., 1989; Van Dyne ve Pierce, 2004). Benzer şekilde, Yıldırım (2003) yapmış olduğu çalışmada; örgüt temelli özsaygının, örgütsel bağlılığın -duygusal, devamlılık ve normatif olmak üzere- üç boyutu üzerinde de pozitif bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır. Diğer yandan literatürde, örgüt temelli özsaygının, örgütsel bağlılığın diğer boyutlarına nazaran, duygusal bağlılık boyutu üzerindeki pozitif etkisini ortaya koyan daha fazla sayıda çalışma yer almaktadır (Arshadi ve Hayavi, 2013; Bowling v.d., 2010; Güney v.d., 2007; Kim v.d. 2021; Lee ve Peccei, 2007; Panaccio ve Vandenberghe, 2009; X. Lin v.d., 2018; Yalap v.d., 2021; Yüner, 2018).

İş Performansı. Örgüt temelli özsaygısı yüksek olan çalışanlar; sahip oldukları olumlu benlik algılarını sürdürebilmek adına, yüksek performansa değer vermekte ve bu doğrultuda çaba harcamaktadırlar (Gardner v.d., 2004). Alanyazın incelendiğinde, örgüt temelli özsaygının, iş performansı üzerinde pozitif bir etkisinin olduğunu ortaya koyan birçok çalışma olduğu görülmektedir (Acaray, 2019; Arshadi ve Hayavi, 2013; Gardner v.d., 2004; Liu v.d., 2013; Tülle, 2020; X. Lin v.d., 2018; Yıldırım v.d., 2019). Bununla birlikte; örgüt temelli özsaygının, iş performansının rol içi (görev) performansı boyutu üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu çeşitli çalışmalarla ortaya koyulmuştur (Bowling v.d., 2010; Chan v.d., 2013; Gardner v.d., 2015; Pierce v.d., 1993; Sui ve Wang, 2014). Bu bulgular ışığında; örgüt temelli özsaygısı yüksek olan çalışanların, düşük olanlara nazaran, daha yüksek düzeyde performans gösterecekleri söylenebilmektedir.

İş Tatmini. Örgüt temelli özsaygı; çalışan tutum, motivasyon ve performansının açıklanmasında önemli bir role sahiptir (Pierce ve Gardner, 2004). Çalışan tutumlarından biri ise, iş tatminidir. Alanyazın incelendiğinde, örgüt temelli özsaygının, iş tatmini üzerinde pozitif bir etkisinin olduğunu ortaya koyan birçok çalışma olduğu görülmektedir (Acaray, 2019; Akyüz, 2019; Bowling v.d., 2010; Gardner v.d., 2015; Haar ve Brougham, 2016; Hosseini Kokamari v.d., 2015; Pierce v.d., 1989, 1993; Van Dyne ve Pierce, 2004). Bu bulgular ışığında; örgütsel bağlamda kendisini yeterli, değerli ve önemli hisseden çalışanların, örgüte karşı olumlu tutumlar geliştireceği ve dolayısıyla iş tatmini düzeylerinde bir artış yaşanacağı söylenebilmektedir.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. Çalışanlar, örgüt tarafından temel ihtiyaçlarına katkıda bulunulduğunu hissettiklerinde; örgüte olumlu katkılarda bulunarak ve proaktif davranışlarla karşılık verirler (Van Dyne ve Pierce, 2004). Tang ve İbrahim (1998), örgüt temelli özsaygısı yüksek olan çalışanların, daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğiliminde olduklarını belirtmişlerdir. Bununla birlikte; yüksek düzeyde örgüt temelli özsaygının, örgüt üyelerini, örgüte ve örgütteki diğer kişilere yönelik faydalı olan davranışları benimsemeye yönlendirdiği düşünülmektedir (Kim ve Beehr, 2018). Alanyazın incelendiğinde, örgüt temelli özsaygının, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif etkisi olduğunu ortaya koyan çok sayıda çalışma olduğu görülmektedir (Bowling v.d., 2010; Chan v.d.,

2013; Haar ve Brougham, 2016; Kim ve Beehr, 2018; Sholikhah v.d., 2019; Van Dyne ve Pierce, 2004; Wu ve Li, 2015).

Çalışmaya Tutkunluk. Bireyin çalışma ortamındaki öz değerlendirmeleri, işyerindeki tutum ve davranışlarını şekillendirmektedir. Bu değerlendirmelerin olumlu yönde olması, yüksek düzeyde çalışmaya tutkunluk gibi olumlu tutum ve davranışlara yol açabilmektedir (Rotich, 2016). Xanthopoulou ve diğerleri (2009) tarafından yapılan çalışmada, örgüt temelli özsaygının içerisinde yer aldığı kişisel kaynakların, çalışmaya tutkunluk üzerinde pozitif bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde, Kim ve Hyun (2017) tarafından yapılmış olan çalışmada, kişisel kaynaklardan örgüt temelli özsaygının, çalışmaya tutkunluk üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu ortaya konmuştur. Acaray (2019) tarafından yapılmış olan çalışmada, örgüt temelli özsaygı ile iş performansı arasındaki ilişkide, çalışmaya tutkunluğun aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiştir. Çalışma bulgularına göre; yüksek düzeyde örgüt temelli özsaygının, çalışmaya tutkunluğu artırdığı ve çalışmaya tutkunluktaki artışın da iş performansını artırdığı söylenebilmektedir. Huy ve Dinh (2022) yapmış oldukları çalışmada, işyeri eğitim algısı ile çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkide, örgüt temelli özsaygının kısmi aracılık rolü olduğunu tespit etmişlerdir. Buna göre; işyeri eğitim uygulamalarının faydalı bulunması, bireylerin örgüt temelli özsaygı düzeylerini artırmakta ve artan örgüt temelli özsaygı ise çalışmaya tutkunluğu artırmaktadır.

Örgütsel Sapma Davranışı. Düşük düzeyde örgüt temelli özsaygı, bireylerin örgütteki saygınlık ve ait olma ihtiyaçlarının engellenmesine neden olmaktadır (Ferris v.d., 2009). Öte yandan, yüksek düzeyde örgüt temelli özsaygının, çalışanları, örgüte veya örgütteki diğer kişilere zarar verebilecek kötü davranışlardan kaçınmaya motive ettiği düşünülmektedir (Kim ve Beehr, 2018). Kim ve Beehr (2018) tarafından yapılmış olan çalışmada, örgüt temelli özsaygının, sapkın davranış üzerinde negatif bir etkisi olduğu ortaya konmuştur. Benzer şekilde, Ferris ve diğerleri (2009) yapmış oldukları çalışmada, örgüt temelli özsaygının, sapkın davranış üzerinde negatif bir etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca aynı çalışmada, örgüt temelli özsaygının, örgütsel destek ve lider-üye etkileşimi ile sapkın davranış arasındaki ilişkide tam aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiştir. Chung ve Yang (2017) tarafından yapılmış olan çalışmada, örgüt temelli özsaygının, sapkın davranış üzerinde negatif bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Whelpley ve

McDaniel (2016) tarafından yapılmış olan benzer bir çalışmada ise, örgüt temelli özsaygının, sapkın davranış üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

İşten Ayrılma Niyeti. Örgütsel bağlamda kendisini değerli ve yeterli olarak algılayan çalışanların, algılamayanlara nazaran, daha az işten ayrılmayı düşündükleri belirtilmektedir (Pierce ve Gardner, 2004). Alanyazın incelendiğinde, örgüt temelli özsaygının, işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkisi olduğunu ortaya koyan birçok çalışma olduğu görülmektedir (Arshadi ve Damiri, 2013; Bowling v.d., 2010; Gardner ve Pierce, 2001; N. Lin v.d., 2018; Panaccio ve Vandenberghe, 2009).

2.2. Çalışmaya Tutkunluk

Günümüzde, insanın güçlü yönlerine ve olumlu psikolojik durumlara odaklanan pozitif psikoloji akımına duyulan ilgi giderek artış göstermektedir. Bu durum, yapılan araştırmalarda, olumsuz duygu ve davranışların bir kenara bırakılarak, ilginin olumlu kavramlara yönelmesine yol açmıştır (Esen, 2011). Örgütsel davranış alanında yapılan çalışmalarda da benzer eğilim gözlenmekte olup, örgüt içindeki bireylerin olumlu yönlerine odaklanılmaya başlanmıştır (Schaufeli ve Bakker, 2010). Bu eğilimin bir sonucu olarak, son yıllarda örgütsel davranış literatüründe sıklıkla araştırılmaya başlanan kavramlardan biri de, *çalışmaya tutkunluktur*.

İngilizcesi “work engagement” olan kavramın Türkçe karşılığı konusunda, uygulayıcılar ve bilim insanları arasında herhangi bir fikir birliği bulunmamaktadır. Zira literatür incelendiğinde, söz konusu kavramın; işe cezbolma (Doğan, 2002), işe angaje olma (Güneşer, 2007), işle bütünleşme (Ardıç ve Polatçı, 2009), örgüte cezbolma (Esen, 2011), işe adanmışlık (Kurtpınar, 2011), çalışmaya tutkunluk (Turgut, 2011), işe gönülden adanma (Bal Taştan, 2014) gibi farklı ifadelerle ele alındığı göze çarpmaktadır. Bu çalışmada ise, “çalışmaya tutkunluk” ifadesinin kullanımı tercih edilmiştir.

İşe yönelik tutkunluk, ilk kez Kahn tarafından 1990 yılında yayınlanan “Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work” başlıklı makalede kavramsallaştırılmıştır. Çalışmaya tutkunluk, örgüt üyelerinin rol performansları sırasında kendilerini fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak işe vermeleri olarak tanımlanmaktadır. Buna göre bireyler, -ister tek başlarına ister başkalarıyla

birlikte- bilişsel olarak işe odaklandıklarında, tüm dikkatlerini işe verdiklerinde, kendilerini işe dâhil hissedip yaptıkları işe duygusal olarak da bağlandıklarında çalışmaya tutkunluk gösterirler (Kahn, 1990). Bununla birlikte Kahn (1992), tutkunluğun; fiziksel, bilişsel ve duygusal olmak üzere üç boyutta gerçekleştiğini belirtmektedir. Fiziksel boyut, çalışanın fiziksel olarak tüm enerjisini yaptığı işe vermesini, yüksek performans göstermek ve işini tamamlamak için yoğun bir şekilde çalışmasını ifade etmektedir. Bilişsel boyut, çalışanın bütün dikkatini yaptığı işe vermesini, yüksek bir konsantrasyona sahip olmasını ve zihinsel olarak işine yoğunlaşmasını ifade etmektedir. Duygusal boyutta ise, çalışanın işini büyük bir coşku ve tutku ile yapması, işinde enerjik hissetmesi ve işine karşı olumlu duygular beslemesi söz konusudur (Kahn, 1990, 1992; Özyılmaz ve Süner, 2015).

Öte yandan Kahn (1990, 1992), çalışmaya tutkunluğu tanımlarken psikolojik varoluştan söz etmektedir. Psikolojik varoluş, çalışanların rol performanslarını yerine getirirken ne kadar dikkatli, ilgili, bütünleşmiş ve odaklanmış oldukları anlamına gelmektedir. Benzer şekilde, Rothbard (2001) da çalışmaya tutkunluğu, kişinin rol faaliyetlerindeki psikolojik varoluşu ve rolüne odaklanması olarak tanımlamaktadır. Bununla birlikte, tutkunluğun, dikkat ve yoğunlaşma olmak üzere iki kritik bileşeni olduğunu öne sürmektedir. Dikkat, bilişsel olarak hazır bulunmayı ve kişinin bir role odaklanmak için harcadığı zaman miktarını ifade ederken; yoğunlaşma, kişinin rolüne odaklanma yoğunluğunu ve kendini işine kaptırma derecesini ifade etmektedir.

Tükenmişlik araştırmalarında öncü olan Maslach ve Leiter (1997) ise çalışmaya tutkunluğu, tükenmişliğin zıddı veya pozitif antitezi olarak tanımlamaktadır. Buna göre, enerji, duygusal tükenmenin; bağlılık, duyarsızlaşmanın; yeterlilik de düşük kişisel başarı hissini tam zıddı olarak karşımıza çıkmaktadır (Maslach ve Leiter, 1997; Maslach v.d., 2001). Başlangıçta, tükenmişliği ve çalışmaya tutkunluğu ölçmek için aynı ölçek kullanılarak; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissinden alınan düşük puanların otomatik olarak çalışmaya tutkunluk anlamına geleceği varsayılmıştır. Sonrasında gerçekleşen önemli bir gelişme olarak, Schaufeli ve diğerleri (2002a), tükenmişliğin tersinin mutlaka çalışmaya tutkunluğu kapsamadığı ve tükenmişlik ölçeğinden alınan skorların ters çevrilmesiyle elde edilen çalışmaya tutkunluk ölçümünün yetersiz kaldığı inancına dayanarak yeni bir yapı önermişlerdir.

Alternatif görüş, çalışmaya tutkunluğu, tükenmişlikle negatif ilişkili, bağımsız ve farklı bir kavram olarak görmektedir. Buna göre, çalışmaya tutkunluk, üç boyuttan oluşacak şekilde yeniden nitelendirilmiştir. Schaufeli ve diğerlerine (2002a) göre, çalışmaya tutkunluk, “dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma ile karakterize edilen olumlu, tatmin edici, işle ilgili bir ruhsal durum”dur (74). Bununla birlikte, çalışmaya tutkunluğun, -anlık veya belirli bir durumdan ziyade- belirli bir nesneye, olaya, bireye veya davranışa odaklanmayan, daha kalıcı ve yaygın bir duygusal-bilişsel durum olduğu ifade edilmiştir.

Schaufeli ve diğerlerinin (2002a) yapmış oldukları bu tanıma göre, çalışmaya tutkunluk üç boyuttan oluşmaktadır: Dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma. Dinçlik boyutu; yüksek düzeyde enerji ile çalışmayı, zihinsel dayanıklılığa sahip olmayı, işine karşı istekli bir şekilde çaba sarf etmeyi ve birtakım zorluklar karşısında bile sebatla işini yapmayı sürdürmeyi ifade etmektedir. Adanmışlık boyutu; önem, şevk, ilham, gurur ve meydan okuma duygusu ile birlikte, çalışmaya yönelik güçlü bir bağlılığı ifade etmektedir. Bu boyutta; çalışanlar, yaptığı işi anlamlı bulmakta ve işinde kendini önemli hissetmektedir. Bu nedenle, yapılan işten gurur duyma ve işini büyük bir şevkle yerine getirme söz konusudur. Yoğunlaşma boyutunda ise, kişinin tamamen işine konsantre olması ve kendini işe kaptırması söz konusudur. Bu sayede, kişi, işini yaparken zamanın nasıl geçtiğinin farkına varamaz ve işine ara vermekte güçlük çeker (Okтуğ, 2014; Schaufeli v.d., 2002a, 2002b; Schaufeli ve Bakker, 2004; Turgut, 2011).

Çalışmaya tutkunluk kavramına getirilen bir diğer görüş, Saks (2006) tarafından geliştirilmiştir. Saks’a (2006) göre, işe tutkunluk (job engagement) ve örgüte tutkunluk (organization engagement) olmak üzere iki tür çalışan tutkunluğu bulunmaktadır. Bu görüş, önceki araştırmacıların rol odaklı çalışmaya tutkunluk tanımlarına dayanmaktadır (Kahn, 1990; Rothbard, 1991); buna göre, çalışmaya tutkunluk, bireyin belirli bir örgütsel roldeki psikolojik varoluşunu yansıtmaktadır. Saks’a (2006) göre çalışan bireylerin, iş rolleri ve bir örgütün üyesi olarak rolleri olmak üzere iki baskın rolü bulunmaktadır. Tutkunluk ise, bireyin bu iki role kendisini vermesi olarak tanımlanmaktadır. Çalışmaya tutkunlukta, çalışanın işindeki psikolojik varoluşu odak noktasıyken; örgüte tutkunlukta, çalışanın örgüte yönelik ruh hali ve duygu durumu söz konusudur.

Yapmış olduğu araştırma sonucunda Saks (2006), birbiriyle ilişkili ancak farklı yapılar olduğunu savunduğu, işe tutkunluk ve örgüte tutkunluk arasında bir ayrım bulmuştur. Katılımcıların işe tutkunluk puanlarının, örgüte tutkunluk puanlarına kıyasla, anlamlı ölçüde daha yüksek olduğunu tespit edilmiştir. Bununla birlikte, işe ve örgüte tutkunluk ile önceller ve sonuçlar arasındaki ilişkilerin farklılık gösterdiği bulgularına dayanarak, işe ve örgüte tutkunluğa yol açan psikolojik koşulların ve bunların sonuçlarının aynı olmadığını ileri sürmüştür. Bu çalışma, işe ve örgüte tutkunluk arasında bir ayrım yapan ve bunların çeşitli öncellerini ve sonuçlarını inceleyen ilk çalışma olsa da; örneklemin Kanada’da yaşayan 102 çalışandan oluştuğunu belirtmek ve -ulusal farklılıklar nedeniyle- bu durumun, sonuçların genellenebilirliğini kısıtlayabileceğini göz önünde bulundurmak önem arz etmektedir (Kular v.d., 2008).

Öte yandan Saks (2006), hem Kahn (1990) hem de Maslach ve diğerleri (2001) tarafından geliştirilmiş olan modellerin, çalışmaya tutkunluk için gerekli olan psikolojik koşulları ve öncelleri göstermesine rağmen, bireylerin bu koşullara neden farklı tutkunluk düzeyleriyle tepki verdiklerini tam olarak açıklayamadığını ileri sürmektedir. Ona göre, çalışmaya tutkunluğu açıklamak için daha güçlü bir teorik gerekçe, Sosyal Değişim Teorisi’nde bulunabilir. Sosyal Değişim Teorisi (Social Exchange Theory), birbirine bağımlı ilişkilerde, taraflar arasındaki etkileşimlerin bir karşılıklılık normu doğurduğunu varsaymaktadır (Cropanzano ve Mitchell, 2005). Karşılıklılık normu, bir tarafça alınan olumlu muamelenin, o tarafı aynı şekilde olumlu muamele sağlamakla yükümlü kıldığını belirtmektedir (Gouldner,1960).

Benzer şekilde, çalışanlar da, örgütleri tarafından kendilerine nasıl davranıldığını algıladıklarına göre tepki verme eğilimindedir. Cropanzano ve Mitchell’a (2005) göre, bireyler, örgütlerinden ekonomik ve sosyo-duygusal kaynakları aldıklarında, örgüte aynı şekilde karşılık verme eğilimi gösterirler. Başka bir deyişle, geri ödeme yapma yükümlülüğü hissederler. Bireylerin örgütlerine geri ödeme yapmalarının bir yolu da, kişinin iş rollerine tam olarak katılması ve daha fazla fiziksel, bilişsel ve duygusal kaynak ayırmasıdır. Örgütlerin bu kaynakları sağlamada başarısız olması ise, bireylerin kendilerini rollerinden geri çekmelerine neden olabilmektedir. Bu bağlamda, bireylerin çalışmaya tutkunluk düzeylerinin, örgüt tarafından kendilerine sağlanan ekonomik ve sosyo-duygusal kaynaklara bağlı olduğunu söylemek mümkündür (Saks, 2006).

Macey ve Schneider (2008) ise, çalışmaya tutkunlukla ilgili iş ve akademik görüşleri birleştirme girişiminde bulunarak, çalışmaya tutkunluğu “örgütsel bir amacı olan ve işe kendini verme, işe bağlanma, tutku, şevk, odaklanmış çaba ve enerjiyi ifade eden, arzu edilen bir durum” olarak tanımlamışlardır. Bu yazarlar, çalışan tutkunluğunu, her biri çeşitli kavramsallaştırmalar içeren farklı tutkunluk türlerini - özellik tutkunluğu, durum tutkunluğu ve davranışsal tutkunluk- kapsayan bir şemsiye terim olarak önererek, kavramsal karışıklığı çözmeye çalışırlar (Bakker ve Leiter, 2010). Bununla birlikte, bu şemsiye terimin; özellik tutkunluğu (örn. vicdanlılık, proaktif kişilik), durum tutkunluğu (örn. tatmin, işe kendini verme) ve davranışsal tutkunluk (örn. örgütsel vatandaşlık davranışı, kişisel inisiyatif) kavramlarını içerisinde barındırdığını belirtmişlerdir.

Taris ve diğerlerine (2010) göre, çalışmaya tutkun bireyler, iş faaliyetleriyle enerjik ve etkili bir bağlantı içinde olma duygusuna sahiptirler ve kendilerini işlerinin talepleriyle kolayca başa çıkabilecek durumda görürler. Baumruk’a (2004) göre ise, çalışmaya tutkunluk, bireylerin duygusal ve entelektüel olarak örgüte bağlı olmaları durumudur. Bir başka tanıma göre, çalışanın -işteki öğrenme ve performans gösterme isteklerini derinden etkileyen- işine, iş arkadaşlarına ve örgütüne karşı duyduğu duygusal bağlılığının ölçülebilir bir derecesidir (Vaijayanthi v.d., 2011). Bu gibi tanımlardan anlaşılacağı üzere, çalışmaya tutkunluk ve örgütsel bağlılık, birbiriyle yakın ilişkili olabilmekle birlikte, aralarında önemli farklar bulunmaktadır.

Örgütsel bağlılık; örgütün hedef ve değerlerini güçlü bir şekilde benimseme, örgüt adına yüksek düzeyde çaba sarf etme ve örgüt üyeliğini sürdürmek için güçlü bir istek duyma şeklinde tanımlanmaktadır (Mowday v.d., 1982). Maslach ve diğerlerinin (2001) yapmış olduğu ayrıma göre, örgütsel bağlılıkta odak noktası örgüt iken; çalışmaya tutkunlukta, yapılan işin kendisidir. Örneğin, birey çalışmaya tutkun olabilir ancak örgütün hedef ve beklentileri ile kendi hedef ve beklentilerinin uyumlu olmadığını düşünerek örgütsel bağlılık geliştirmeyebilir (Roberts ve Davenport, 2002).

Çalışmaya tutkunluk ile sıklıkla karıştırılan kavramlardan bir diğeri, işkoliklik. İşkoliklik, ilk olarak Oates (1971) tarafından, durmaksızın çalışmaya yönelik zorlantı veya kontrol edilemeyen bir ihtiyaç olarak tanımlamıştır (akt. Schaufeli v.d., 2006). Çalışmaya tutkunlukta da uzun saatler boyunca çalışma

görülmesine rağmen, işkoliklikteki gibi bir saplantı söz konusu değildir (Oktuğ, 2014). Çalışmaya tutkunlukta, bireyin kendi iradesi doğrultusunda hareket etmesi söz konusudur. Birey, yaptığı işi eğlenceli bulmakta ve işini yaparken zevk almaktadır (Maslach v.d., 2001). Öte yandan, çalışmaya tutkun bireyler, işkoliklerden farklı olarak, iş dışındaki sosyal aktivitelerden de zevk alırlar (Bakker v.d., 2011).

Erickson'a (2005) göre, çalışmaya tutkunluk, iş tatminindeki gibi iş düzeninden duyulan memnuniyetin ötesinde, daha kapsamlı bir kavramdır. İş tatmini; ücret, yan haklar, esnek çalışma gibi faktörlerin yeterliliği ile ilgili bir kavramdır. Çalışmaya tutkunluk ise, tutku ve adanmışlıkla ilgilidir. Bireyin, kendine yatırım yapma ve örgütün başarılı olmasına katkıda bulunmak için kendi iradesi ile çaba harcama istekliliğidir. Macey ve Schneider'a (2008) göre ise, iş tatmini, doyumluğu ifade ederken; çalışmaya tutkunluk, kişiyi harekete geçiren bir etkiye sahiptir.

2.2.1. Çalışmaya Tutkunluğun Öncelleri

Alanyazın incelendiğinde, çalışmaya tutkunluğun öncellerinden bazılarının öne çıktığı görülmektedir:

Algılanan İş Özellikleri. Kahn'a (1990) göre; açıkça tanımlanmış, çeşitlilik içeren, meydan okuyucu, yaratıcı, özerk ve çalışanların yeterlilik duygusu deneyimlemesine izin veren işler, bireylere kendilerini işlerine daha fazla dâhil etmeleri için alan sağlamaktadır. Öte yandan, rol belirsizliği gibi stresli iş taleplerinin, bireylerin çalışmaya tutkunluk düzeylerini azaltabileceği ve bunun da performansla ilgili olumsuz sonuçlar üretebileceği öngörülebilmektedir (Crawford v.d., 2010). Saks (2006) tarafından yapılmış olan çalışmada; temel iş özelliklerinin - özerklik, beceri çeşitliliği, görev kimliği, görev anlamlılığı, geri bildirim-, çalışmaya tutkunluk üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu ortaya konulmuştur. Martínez-Díaz ve diğerleri (2021) tarafından yapılmış olan çalışmada, rol belirsizliğinin, çalışmaya tutkunluk üzerinde negatif bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde, Lee ve diğerleri (2017) tarafından yapılan çalışmada; rol belirsizliğinin, çalışmaya tutkunluk üzerinde negatif bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Crawford ve diğerleri (2010) yapmış oldukları çalışmada; özerklik, geri bildirim, gelişim fırsatları, olumlu işyeri iklimi, iş çeşitliliği ve iş rolü uyumu gibi iş özelliklerinin, çalışmaya tutkunluk üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Bununla birlikte, aynı çalışmada; iş sorumluluğu, zaman aciliyeti ve iş yükü gibi faktörlerin, çalışmaya

tutkunlukla pozitif ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların bu talepleri karşılayabilme yetilerine ilişkin algıları, iş talepleri ile çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkinin yönü üzerinde önemli bir belirleyicidir. Öz-yeterlilik düzeyi yüksek olan çalışanlar, bu talepleri meydan okuyucu talepler olarak algılamakta ve çalışmaya tutkunluk düzeylerinde bir artış gözlenmektedir. Öte yandan, düşük öz-yeterlilik seviyesi, bu taleplerin zorlayıcı olarak görülmesine neden olmakta ve bu durum, çalışmaya tutkunluk düzeyini olumsuz yönde etkilemektedir. Turgut (2011) tarafından yapılmış olan çalışmada; iş yükünün, dinçlik ve adanmışlık boyutları üzerinde olumsuz yönde, yoğunlaşma boyutu üzerinde ise olumlu yönde etkisi olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte, aynı çalışmada; esnek çalışma saatlerinin, dinçlik ve adanmışlık boyutları üzerinde pozitif bir etkisi olduğu, yoğunlaşma boyutu üzerinde ise anlamlı bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Öztürk Anabal ve Arıkan (2019) tarafından yapılmış olan çalışmada ise; iş yükünün, çalışmaya tutkunluğun yalnızca dinçlik boyutu üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır.

Psikolojik Güçlendirme. Çalışanlar, yaptıkları işin önemli olduğuna inandıklarında (anlam), işlerini yapabilmek için kendilerini yeterli gördüklerinde (yeterlilik), seçim yapabildiklerinde (özerklik) ve yaptıkları işin örgütleri üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu düşündüklerinde (etki); işlerine daha fazla yoğunlaşacak ve daha fazla dâhil olacaklardır (Amor v.d., 2021). Bu bağlamda, psikolojik olarak güçlendirilen çalışanların, daha yüksek düzeyde çalışmaya tutkunluk gösterecekleri öngörülebilmektedir. Alanyazın incelendiğinde; psikolojik güçlendirmenin, çalışmaya tutkunluk üzerinde olumlu etkiye sahip olduğunu ortaya koyan birçok çalışma olduğu görülmektedir (Amor v.d., 2021; Bhatnagar, 2012; Gong v.d., 2020; Liu ve Long, 2021; Macsinga v.d., 2015; Moura v.d., 2015; Ugwu v.d., 2014; Wang ve Liu, 2015). Örücü ve Hatipoğlu (2018) tarafından yapılmış olan çalışmada ise; psikolojik güçlendirmenin anlamlılık boyutunun çalışmaya tutkunluğun tüm alt boyutları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte, psikolojik güçlendirmenin yeterlilik boyutunun, çalışmaya tutkunluğun dinçlik ve yoğunlaşma boyutları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu; psikolojik güçlendirmenin özerklik boyutunun ise, çalışmaya tutkunluğun dinçlik ve adanmışlık boyutları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit

edilmiştir. Bu çalışmada, psikolojik güçlendirmenin etki boyutunun, çalışmaya tutkunluğun alt boyutları üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir.

Algılanan Örgütsel Destek. Örgütleri tarafından refahlarının önemsendiğini ve katkılarına değer verildiğini hisseden çalışanlar, karşılıklılık normunun bir gereği olarak, benzer şekilde karşılık verme yükümlülüğü hissedecek ve dolayısıyla, örgüte karşı olumlu tutum ve davranışlar geliştireceklerdir. Bu bağlamda, örgütleri tarafından desteklendiğini hisseden çalışanların, örgütün hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmak için diğer çalışanlara nazaran daha fazla çalışma eğilimi göstermesi ve işlerine daha fazla dâhil olmaları muhtemeldir (İmran v.d., 2020; Musenze v.d., 2020). Literatür incelendiğinde; algılanan örgütsel desteğin, çalışmaya tutkunluk üzerinde olumlu etkisi olduğunu ortaya koyan birçok çalışma olduğu görülmektedir (Bektaş ve Karagöz, 2020; Canboy v.d., 2021; Erkal, 2021; Hasnida v.d., 2019; İmran v.d., 2020; Jankelová v.d., 2021; Musenze v.d., 2020; Örücü ve Hasırcı, 2020; Sitorus v.d., 2020; Zulfikar ve Putra, 2020). Özdemir ve diğerleri (2019) yapmış oldukları çalışmada; örgütsel desteğin, çalışmaya tutkunluğun yoğunlaşma, dinçlik ve adanmışlık alt boyutları üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Diğer yandan, Bektaş ve Karagöz (2020) tarafından yapılan çalışmada; örgütsel desteğin, çalışmaya tutkunluğun dinçlik ve adanmışlık alt boyutları üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu saptanırken, yoğunlaşma boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir. Znidarsic ve Bernik (2021) tarafından yapılmış olan çalışmada, örgütsel desteğin alt boyutlarından yönetici desteği ve çalışma arkadaşları desteğinin, çalışmaya tutkunluk üzerinde pozitif bir etkiye olduğu tespit edilmiştir. Piotrowski ve diğerleri (2021) tarafından yapılmış olan çalışmada ise; yönetici desteğinin, çalışma arkadaşları desteğine nazaran, çalışmaya tutkunluk üzerinde daha güçlü bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte, literatürde; algılanan yönetici desteğinin, çalışmaya tutkunluk üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu ortaya koyan benzer çalışmalar bulunmaktadır (Heyns v.d., 2022; Swanberg v.d., 2011; Orgambidez ve Almeida, 2020).

Algılanan Örgütsel Adalet. Çalışanların, örgüt tarafından kendilerine adil davranılıp davranılmadığına ilişkin algıları, örgüte karşı tutum ve davranışlarını şekillendirmektedir (Köse ve Uzun, 2018). Saks'a (2006) göre, örgütsel adalet algıları yüksek olan çalışanların; rollerini yerine getirme konusunda adil olmaya kendilerini mecbur hissederek, daha yüksek düzeyde çalışmaya tutkunluk

göstermeleri olasıdır. Öte yandan, düşük adalet algısı, çalışanların kendilerini iş rollerinden çekmelerine neden olabilmektedir. Alanyazın incelendiğinde; algılanan örgütsel adaletin, çalışmaya tutkunluk üzerinde olumlu etkisi olduğunu ortaya koyan birçok çalışma olduğu görülmektedir (Alvi ve Abbasi, 2012; Erdirençelebi ve Karataş, 2019; Gazioğlu, 2018; Piotrowski v.d., 2021; Sharma ve Yadav, 2018). Özer ve diğerleri (2017) tarafından yapılmış olan çalışmada; algılanan örgütsel adaletin -dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel olmak üzere- üç boyutunun da, çalışmaya tutkunluk üzerinde pozitif etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öte yandan, Köse ve Uzun (2018) tarafından yapılmış olan çalışmada; örgütsel adaletin alt boyutlarından yalnızca dağıtımsal adaletin, çalışmaya tutkunluğun anlamlı bir yordayıcısı olduğu bulunmuştur. Strom ve diğerleri (2014) yapmış oldukları çalışmada; dağıtımsal adaletin, çalışmaya tutkunluk üzerinde pozitif bir etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Alvi ve Abbasi (2012) tarafından yapılan çalışmada, dağıtımsal ve etkileşimsel adalet boyutlarının, çalışmaya tutkunluk üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu; işlemsel adalet boyutunun ise çalışmaya tutkunluk üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel adalet boyutları bağlamında, bazı çalışmalarda farklı sonuçlar elde edildiği de görülmektedir. Saks (2006) tarafından yapılmış olan çalışmada, işlemsel adaletin, çalışmaya tutkunluk üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilirken; dağıtımsal adaletin, çalışmaya tutkunluk üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Liderlik Tarzları. Bir liderin astlarıyla olan etkileşiminde benimsediği tutum ve davranışları, çalışanlarının duygularını etkilemekte ve çalışmaya tutkunluk düzeyleri üzerinde etkili olmaktadır (Suharti ve Suliyanto, 2012). Strom ve diğerleri (2014) tarafından yapılmış olan çalışmada, dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik ile çalışmaya tutkunluk arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Wu ve Lee (2020) yapmış oldukları çalışmada; ruhsal liderliğin, çalışmaya tutkunluk üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Hassan ve Ahmed (2011) tarafından yapılmış olan çalışmada; otantik liderliğin, çalışmaya tutkunluk üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Erkutlu ve Chafra (2013) yapmış oldukları çalışmada; güçlendirici liderliğin, çalışmaya tutkunluk üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuşlardır. Cenkci ve Özçelik (2015) tarafından yapılmış olan çalışmada ise; yardımsever liderliğin, çalışmaya tutkunluğun -dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma olmak üzere- üç boyutu üzerinde de

pozitif bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte, literatür incelendiğinde; paternalistik liderliğin, çalışmaya tutkunluk üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu ortaya koyan çok sayıda çalışma yer aldığı görölmektedir (Bekmezci ve Yıldız, 2019; Korkmaz, 2018; Nal ve Sevim, 2020, 2021; Öge v.d., 2018; Shafi v.d., 2021).

Birey-Örgüt Uyum. Birey-örgüt uyumu, örgütlerin norm ve değerleri ile çalışanların değerleri arasındaki uyum olarak tanımlanmaktadır (Chatman, 1989). Bireyin değerleri ile örgütün değerleri arasındaki uyum, bireyin örgüte karşı olumlu tutum ve davranışlar geliştirmesine katkıda bulunmaktadır (Ünal ve Turgut, 2013). Örgütün talepleri ile uyumlu bilgi, beceri ve yeteneklere sahip olan çalışanlar, iş hedeflerini etkin bir şekilde gerçekleştirerek, iş rollerinde daha yüksek düzeyde tutkunluk göstermeye motive olacaklardır (Hamid ve Yahya, 2011). Literatür incelendiğinde; birey-örgüt uyumunun, çalışmaya tutkunluk üzerinde olumlu etkisi olduğunu ortaya koyan birçok çalışma olduğu görölmektedir (Akıncı, 2018; Biswas ve Bhatnagar, 2013; Erkal, 2019; Genç, 2020; Rahmadani ve Sebayang, 2017). Bununla birlikte; çalışmaya tutkunluğun, birey-örgüt uyumu ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlendiğini ortaya koyan çalışmalar da bulunmaktadır (Memon v.d., 2018; Peng v.d., 2014). Hamid ve Yahya (2011) tarafından yapılmış olan çalışmada; kişi-iş uyumu ile birey-örgüt uyumunun çalışmaya tutkunluk üzerinde olumlu etkisi olduğu ortaya konulmuştur. Bu çalışmada, kişi-iş uyumunun çalışmaya tutkunluk üzerindeki etkisinin, birey-örgüt uyumuna kıyasla, daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ünal ve Turgut (2013) yapmış oldukları çalışmada, birey-örgüt uyumunun, hem örgüte tutkunluk hem de çalışmaya tutkunluk üzerinde olumlu etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Birey-örgüt uyumunun örgüte tutkunluk üzerinde etkisinin, çalışmaya tutkunluk üzerindeki etkisine kıyasla daha güçlü olduğu saptanmıştır. Güler (2020) tarafından yapılmış olan çalışmada ise, birey-örgüt uyumunun, çalışmaya tutkunluğun üç boyutu üzerinde de olumlu etkiye sahip olduğu, ancak adanmışlık boyutu üzerindeki etkisinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Örgüt Temelli Özsaygı. Örgüt temelli özsaygı; çalışanların, örgütün bir üyesi olarak kendi değerlerine ve önemlerine ilişkin olumlu bir görüşe sahip olmaları şeklinde ifade edilmektedir (Mauno v.d., 2007). Örgüt temelli özsaygı düzeyi yüksek olan çalışanların, örgütlerine karşı olumlu tutum ve davranışlar geliştireceği

belirtilmektedir (Pierce v.d., 1989). Bu olumlu tutumlardan biri ise, çalışmaya tutkunluktur. Araştırmacılar, örgüt temelli özsaygıyı, çalışanın kendisi hakkında iyi hissetmesine yardımcı olan ve çalışmaya tutkunluğunu sürdüren bir iş kaynağı olarak nitelendirmektedir (Sahu v.d., 2019). Rotich (2016) tarafından yapılmış olan çalışmada; örgüt temelli özsaygının, çalışmaya tutkunluk üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Mauno ve diğerleri (2007) yapmış oldukları çalışmada; örgüt temelli özsaygının, çalışmaya tutkunluğun üç boyutunun da önemli belirleyicilerinden biri olduğunu ortaya koymuşlardır. Benzer şekilde, Toth ve diğerleri (2020) tarafından yapılmış olan çalışmada; örgüt temelli özsaygının, çalışmaya tutkunluğun üç boyutu üzerinde de olumlu bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Tülle (2020) tarafından yapılmış olan çalışmada ise; örgüt temelli özsaygının, çalışmaya tutkunluğun üç boyutu üzerinde de anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmekle birlikte, adanmışlık ve dinçlik boyutları üzerindeki etkisinin, yoğunlaşma boyutuna kıyasla daha güçlü olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

2.2.2. Çalışmaya Tutkunluğun Sonuçları

Araştırmacılar, çalışmaya tutkunluğun örgütsel sonuçlarını belirlemeye yönelik birçok çalışma yapmışlardır. Alanyazın incelendiğinde, çalışmaya tutkunluğun sonuçlarından bazılarının öne çıktığı görülmektedir:

İş Performansı. Çalışmaya tutkun bireylerin, tutkun olmayanlara kıyasla, daha iyi performans sergiledikleri belirtilmektedir. Bunun nedeni, çalışmaya tutkun bireylerin genellikle mutluluk, neşe ve coşku gibi olumlu duygular yaşaması; fiziksel ve ruhsal bakımdan daha sağlıklı olmaları; kendi iş ve kişisel kaynaklarını yaratmaları ve çalışmaya tutkunluklarını ekip arkadaşlarına aktarmalarıdır (Bakker ve Demerouti, 2008). Alanyazın incelendiğinde; çalışmaya tutkunluğun, performans üzerinde olumlu etkisi olduğunu ortaya koyan birçok çalışma olduğu görülmektedir (Acaray ve Pelenk, 2018; Acaray, 2019; Breevaart v.d., 2014; Cesário ve Chambel, 2017; Çankır ve Şahin, 2018a; Ghazawy v.d., 2019; Gupta v.d., 2015; Havuz ve Erbay, 2021; Hermawan v.d., 2020; Şahin ve Çankır, 2018; Türköz, 2021; Wang ve Chen, 2020; Yalabik v.d., 2013). Wingerden ve Poell (2017) tarafından yapılmış olan çalışmada; çalışmaya tutkunluğun, rol içi (görev) performansı üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde, Yongxing ve diğerleri (2017) yapmış oldukları çalışmada; çalışmaya tutkunluğun, görev performansı üzerinde

olumlu etkiye sahip olduğunu ortaya koymuşlardır. Aynı çalışmada, çalışmaya tutkunluk ile görev performansı arasındaki ilişkide, algılanan örgütsel desteğin düzenleyici rolü olduğu tespit edilmiştir. Bulgulara göre, çalışmaya tutkunluk ile görev performansı arasındaki ilişki, algılanan örgütsel desteğin yüksek olduğu durumlarda, düşük olduğu durumlara kıyasla daha güçlüdür. Lai ve diğerleri (2020) tarafından yapılmış olan bir başka çalışmada ise, dönüşümsel liderlik ile görev performansı arasındaki ilişkide, çalışmaya tutkunluğun tam aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiştir.

İş Tatmini. Saks'a (2006) göre, çalışmaya tutkunluk, bireysel düzeyde bir yapıdır ve öncelikle bireysel düzeydeki sonuçları etkilemektedir. Bu doğrultuda, çalışmaya tutkunluğun, bireylerin tutum, niyet ve davranışlarıyla ilişkili olduğunu söylemek mümkündür. İş tatmini de, bu tutumlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Literatür incelendiğinde; çalışmaya tutkunluğun, iş tatmini üzerinde olumlu etkisi olduğunu ortaya koyan birçok çalışma olduğu görülmektedir (Alarcon ve Lyons, 2011; Arslan ve Demir, 2017; Boz, 2021; Çankır ve Arıkan, 2019; Emeksiz, 2015; Ghadi, 2017; Kamalanabhan v.d., 2009; Koyuncu v.d., 2006; Na-nan v.d., 2021; Orgambidez v.d., 2014; Rai ve Maheshwari, 2021; Saks, 2006). Diğer yandan literatürde, çalışmaya tutkunluğun, çeşitli değişkenler ile iş tatmini arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlendiğini ortaya koyan çalışmalar da yer almaktadır. Chan (2019) tarafından yapılmış olan çalışmada; katılımcı liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkide, çalışmaya tutkunluğun aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiştir. Lin ve diğerleri (2020) yapmış oldukları çalışmada; örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasındaki ilişkide, çalışmaya tutkunluğun aracılık rolü üstlendiği sonucuna ulaşmışlardır. Yan ve diğerleri (2019) tarafından yapılmış olan çalışmada ise; temel öz-değerlendirmeler ile iş tatmini arasındaki ilişkide, çalışmaya tutkunluğun tam aracılık rolü üstlendiği ortaya koyulmuştur.

İşten Ayrılma Niyeti. Halbesleben and Wheeler (2008) çalışmaya tutkun bireylerin, genellikle işlerine daha bağlı olduklarını ve bu nedenle işten ayrılma isteklerinin daha düşük olduğunu belirtmişlerdir. Bununla birlikte, bu negatif ilişkinin iki nedene dayandırılabilceğini savunurlar: Bunlardan ilki; çalışmaya tutkun bireylerin, çabalarının ve enerjilerinin büyük bir kısmını işlerine yatırma eğiliminde olmasıdır. İkinci neden ise; çalışmaya tutkun bireylerin, kendilerini güçlü bir şekilde işleriyle özdeşleştirmesi ve işlerine bağlı olmalarıdır. Bu bağlamda;

çalışmaya tutkunluğun, işten ayrılma niyetini azaltacağı öngörülebilmektedir. Alanyazın incelendiğinde; çalışmaya tutkunluğun, işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkisi olduğunu ortaya koyan birçok çalışma olduğu görülmektedir (Akın, 2019; Bhatnagar, 2012; Boz, 2021; Çankır ve Arıkan, 2019; Ghadi, 2017; De Klerk ve Stander, 2014; Koyuncu v.d., 2006; Saks, 2006; De Simone v.d., 2021; Putri ve Setianan, 2019). Akgün (2017) yapmış olduğu çalışmada; çalışmaya tutkunluk ve alt boyutlarının -dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma-, işten ayrılma niyeti üzerinde olumsuz etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır. Çankır ve Şahin (2018b) tarafından yapılmış olan çalışmada; psikolojik iyi oluşun işten ayrılma niyeti üzerindeki negatif etkisinde, çalışmaya tutkunluğun kısmi aracılık rolü bulunduğu tespit edilmiştir. Gadi ve diğerleri (2022) yapmış oldukları çalışmada; proaktif kişiliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki negatif etkisinde, çalışmaya tutkunluğun aracılık rolü üstlendiğini ortaya koymuşlardır. Lacap (2019) tarafından yapılmış olan çalışmada ise; dönüşümsel liderlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki negatif ilişkide, çalışmaya tutkunluğun aracılık rolü üstlendiği saptanmıştır.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların - iş tanımlarının bir parçası olmadığı halde- işyerinde sergiledikleri gönüllü davranışları ifade etmektedir (Murthy, 2014). Çalışmaya tutkunluk düzeyi yüksek olan çalışanların, gönüllü ekstra rol davranışları sergilemeye daha fazla meyilli oldukları belirtilmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Literatür incelendiğinde; çalışmaya tutkunluğun, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde olumlu etkisi olduğunu ortaya koyan birçok çalışma olduğu görülmektedir (Afendi v.d., 2020; Ahmad v.d., 2016; Al Ahad ve Khan, 2020; Ali v.d., 2018; Ariani, 2014; Çankır, 2016; Kaplanseren ve Örucü, 2018; Murthy, 2014; Rukh, 2022; Runhaar v.d., 2013; Rurkkhum ve Bartlett, 2012; Saks, 2006; Ullah v.d., 2018). Na-nan ve diğerleri (2021) tarafından yapılmış olan çalışmada; öz yeterlilik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide, çalışmaya tutkunluğun kısmi aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiştir. Ko ve diğerleri (2018) yapmış oldukları çalışmada; sosyal sermaye ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide, çalışmaya tutkunluğun kısmi aracılık rolü üstlendiğini ortaya koymuşlardır. Xu ve diğerleri (2019) tarafından yapılan çalışmada; duygusal iyi oluş ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide, çalışmaya tutkunluğun kısmi aracılık rolü üstlendiği saptanmıştır. Zhang ve diğerleri (2020) tarafından yapılmış olan çalışmada; otonomi ile örgütsel vatandaşlık

davranışı arasındaki ilişkide, çalışmaya tutkunluğun aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiştir. Ng ve diğerleri (2021) tarafından yapılmış olan bir başka çalışmada ise; iş tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide, çalışmaya tutkunluğun kısmi aracılık rolü üstlendiği ortaya koyulmuştur. Bu bulgular ışığında; çalışmaya tutkunluk düzeyi yüksek olan çalışanların, düşük olanlara nazaran, daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyecekleri söylenebilmektedir.

Örgütsel Bağlılık. Çalışmaya tutkunluk, bireyin işiyle ilgili sahip olduğu olumlu bir deneyim ve ruh halidir (Schaufeli ve Bakker, 2004). Bu olumlu deneyim ve duyguların, olumlu iş çıktılarıyla sonuçlanması muhtemeldir (Saks, 2006). Çalışmaya tutkun bireylerin, örgütlerine karşı daha güçlü bir bağlılık göstereceği belirtilmektedir (Schaufeli ve Bakker, 2004). Literatür incelendiğinde; çalışmaya tutkunluğun, örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkisi olduğunu ortaya koyan birçok çalışma olduğu görülmektedir (Demerouti v.d., 2001; Putri ve Setianan, 2019; Nanan v.d., 2021; Saks, 2006; Walden v.d., 2017). Albdour ve Altarawneh (2014) tarafından yapılmış olan çalışmada; çalışmaya tutkunluğun, örgütsel bağlılığın tüm alt boyutları üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu ortaya koyulmuştur. Benzer şekilde, Özkeskin (2019) tarafından yapılmış olan çalışmada; çalışmaya tutkunluğun, örgütsel bağlılığın tüm alt boyutlarının anlamlı bir yordayıcısı olduğu tespit edilmiştir. Diğer yandan literatürde, çalışmaya tutkunluğun, örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık alt boyutu üzerinde pozitif etkisi olduğunu ortaya koyan çalışmalar da yer almaktadır (Orgambidez ve Benítez, 2021; Üryan, 2015). Hughes ve diğerleri (2008) yapmış oldukları çalışmada; örgütsel güven ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide, çalışmaya tutkunluğun kısmi aracılık rolü bulunduğunu tespit etmişlerdir. Richardsen ve diğerleri (2006) tarafından yapılmış olan bir başka çalışmada ise; iş talepleri ve iş kaynaklarının, örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde, çalışmaya tutkunluğun kısmi aracılık rolü üstlendiği saptanmıştır.

2.3. Liderlik

Günümüzün artan rekabet koşullarında, örgütler için hayatta kalabilmenin ve başarılı bir şekilde rekabet edebilmenin anahtarlarından biri, entelektüel sermaye üretebilecek sosyal yapıyı yaratma kapasitesidir. Entelektüel sermayenin tüm potansiyelini gerçekleştirmesi ise, liderlik olgusuyla sağlanabilmektedir (Bennis, 1999).

Liderlik, insanlık tarihinin ilk dönemlerinden itibaren üzerine düşünölen ve birçok araştırmaya konu olan bir olgu olmuştur. Bu araştırmaların ampirik ve kavramsal katkıları sonucunda, liderlik üzerine birçok teori ortaya atılmış ve birçok liderlik tarzı öne sürölmüştür. Liderlik literatürü, teorilerin zaman içerisinde rafine edilerek değiştirildiğini ve teorilerin hiçbirinin birbirinden tamamen bağımsız olmadığını ortaya koymaktadır (Khan v.d., 2016).

Evrensel olarak kabul edilebilecek belirli bir liderlik tarzı bulunmamakla birlikte; etkili bir lider, örgüt hedeflerine ulaşılmasına yardımcı olmak için çalışanlarına ilham veren, onları motive eden ve yönlendiren kimse olarak tanımlanmaktadır (Amanchukwu v.d., 2015). Benzer şekilde, Rowe (2007) liderliği; bir bireyin, ortak bir hedef doğrultusunda bir grup insanı etkilediği bir süreç olarak tanımlamıştır.

Zaleznik’e (1977) göre liderlik, diğer insanların düşünelerini ve eylemlerini etkilemek için -kaçınılmaz olarak- güç kullanmayı gerektirmektedir. Bu güçler ise; yasal güç, bilgi gücü ve beğenilme gücü olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Yasal güç, görevini yerine getirmeyen astların cezalandırılması gibi, liderin sahip olduğu ödüllendirme ve cezalandırma gücünü ifade etmektedir. Bilgi gücü, liderin çalışılan alanda, astlarından daha fazla bilgi ve deneyime sahip olmasını ifade etmektedir. Beğenilme gücü ise, günümüzde birçok önlü sanatçı veya politikacının kullandığı gibi, yaratılan imaj yoluyla model olarak insan toplulukları üzerinde etki yaratılmasına dayanmaktadır (Tabak ve Sığrı, 2017).

Liderliğe ilişkin birçok benzer tanım bulunmakla birlikte, bu tanımların sıklıkla aynı noktalarda -amaç, insan topluluğu, etkileme süreci- tekrar ettiği dikkat çekmektedir. Günümüzde ise liderliğin, insanları etkileme ve yapıyı harekete geçirme süreçleriyle sınırlı tutulmadığı görölmektedir (Eraslan, 2004).

2.3.1. Liderlik Kuramlarının Tarihsel Gelişimi

Liderliğin tarihsel gelişim süreci içerisinde birçok sınıflandırma yapılmış olmakla birlikte, araştırmacılar çoğunlukla üç temel görüş üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu sınıflandırmaya göre liderlik; özellikler kuramı, davranışçı kuramlar ve durumsal liderlik kuramları olmak üzere üç temel çatı altında toplanmıştır.

Özellikle 1980’li yıllardan itibaren, liderliğin daha dinamik bir bakış açısıyla ele alınması sonucu gelişen yeni liderlik kuramları çatısı altında ise, farklı liderlik stilleri ortaya konmuştur.

Bu bölümde, kısaca tarihsel gelişim sürecinin aşamalarını oluşturan kuramlardan bahsedilecektir.

2.3.1.1. Özellikler Kuramı

Liderlik kavramının açıklanması amacıyla geliştirilen ilk yaklaşım, özellikler kuramıdır. Bu kuramın odak noktası, liderler tarafından paylaşılan belirli kişisel ve fiziksel özellikleri tanımlamak üzerinedir. Özellikler kuramına göre, insanlar belirli nitelikleri veya özellikleri miras almakta ve bu özellikler onları liderliğe daha uygun hale getirmektedir (Amanchukwu, 2015). Bir başka ifadeyle, lideri üstün yapan özellikler sonradan edinilmemekte, doğuştan kazanılmaktadır (Tabak ve Sığrı, 2017).

Bu kurama göre, bir lideri grup içindeki diğer üyelerden ayıran bazı özellikler bulunmaktadır. Bu durum, o bireyin grup içerisinde lider olarak kabul görmesine yol açmaktadır (Tengilimoğlu, 2005). Bu doğrultuda, başarılı liderleri başarısız olanlardan ayırt eden özellikleri belirlemek amacıyla, birçok çalışma yapıldığı görülmektedir. Örneğin, Jeckins (1947), liderlik özelliklerini iki grup altında toplamıştır: Bunlardan ilki, -büyük ölçüde kalıtıma dayalı olan- boy, zekâ, çekicilik ve özgüven gibi özelliklerdir. İkincisi ise, liderliğin temel bileşeni olarak karizma da dahil olmak üzere -büyük ölçüde deneyime ve öğrenmeye dayalı olan- etkileyicilik özellikleridir (akt. Khan, 2016).

1950’lere kadar yapılan çalışmalar sonucunda, başarılı liderlerin her zaman aynı özelliklere sahip olmadıkları görülmüştür. Bununla birlikte; kuramdaki tek değişkenin liderin kendisi olması, grup üyeleri arasında liderin özelliklerinden daha fazlasına sahip olanların bile lider olarak ortaya çıkamaması, bahsedilen özelliklerin ölçümünün zor olması, özellikler listesinin her liderin ek özellikler getirmesiyle birlikte sonu gelmeyecek bir şekilde büyümesi ve durumsal faktörlerin göz ardı edilmesi, kuramın günümüzde geçerliliğini büyük ölçüde yitirmesine yol açmıştır (Kumar, 2020; Tabak ve Sığrı, 2017; Tengilimoğlu, 2005). Bu durum sonucunda, liderlerin sahip olduğu özellikler bir kenara bırakılarak, örgüt içerisinde sergiledikleri davranış kalıpları araştırılmaya başlanmış ve davranışçı kuramlar ortaya atılmıştır.

2.3.1.2. Davranışçı Kuramlar

Kişisel özelliklerin liderliği açıklama konusundaki başarısızlığı, liderlikle ilgili yeni arayışları gündeme getirmiştir. Bu durum sonucunda 1950’li yıllarda ortaya çıkan ikinci yaklaşım ise, davranışçı kuramlardır. Davranışçı kuramlar, büyük liderlerin doğuştan getirilen özelliklerden ziyade, sonradan edinilen davranış kalıplarıyla ortaya çıktığını savunmaktadır. Bu liderlik kuramları, entelektüel niteliklere veya içsel durumlara değil, liderlerin eylemlerine odaklanmaktadır (Amanchukwu, 2015). Bir başka ifadeyle, özellikler kuramının odak noktası liderin “ne olduğu” iken; davranışçı kuramların odak noktası liderin “ne yaptığı” ve “nasıl yaptığı”dır (Tabak ve Sığı, 2017). Davranışçı kuramlar, özellikler kuramından farklı olarak, liderlik sürecine izleyicileri de dâhil etmektedir. Bu teori, liderlerin davranışlarının iki boyutta kategorize edilebileceğini belirtir: Bu boyutlardan ilki, görev veya performans yönelimidir. Bu boyut, örgüt amaçlarına ulaşmayı kolaylaştırmak amacıyla görev faaliyetlerini planlama ve yönetme davranışlarını içermektedir. İkinci boyut ise, ilişki veya insan yönelimidir. Bu boyutta da lider, takipçilerinin rahat hareket etmelerine önem vermekte ve onların iyilik hallerini önemsemektedir (Hoy ve Miskel, 2012).

Etkili liderlerin sahip olduğu davranış kalıplarını belirlemek amacıyla birçok çalışma yapılmış ve çeşitli teoriler öne sürülmüştür. Davranışçı kuramın oluşumunda önemli katkıları olan çalışmalar aşağıda listelenmiş ve kısaca bahsedilmiştir:

Ohio State Liderlik Çalışması: Yapılan çalışmada, liderlerin sergiledikleri davranışlar ile ilgili 1800 kadar çeşitli boyut geliştirilmiş ve uygulanan faktör analizi sonucunda, “yapıyı harekete geçiren” ve “kişiyi dikkate alan” olmak üzere iki boyut üzerinde yoğunlaşmıştır (Tağraf ve Çalman, 2009).

Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışması: 1947 yılında Rensis Likert öncülüğünde yürütülen bu çalışmalar, grup üyelerinin iş tatminlerini ve grup verimliliğini artıran liderlik davranışlarını tespit etmeyi amaçlamıştır. Çalışmalar sonucunda, “kişiyi yönelik” ve “işe yönelik” olmak üzere iki temel liderlik davranışı ortaya konulmuştur. Bu çalışmalardan elde edilen bulgulara göre, kişiyi yönelik liderlik davranışı, grup verimliliğini artırmada ve etkili bir çalışma grubunun oluşturulmasında daha etkili bir role sahiptir (Tabak ve Sığı, 2017).

Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi: Bu matris yapı modeline göre, liderlik davranışları “insana yönelik olma” ve “üretime yönelik olma” olmak üzere iki eksene göre konumlanmış ve bu iki eksenindeki derecelendirmeler ışığında farklı liderlik stilleri tanımlanmıştır (Korkmaz, 2018; Küçüközkan, 2015).

McGregor'un X ve Y Kuramları: Bu kurama göre, liderlerin sergilediği davranış kalıpları, astları hakkındaki varsayımlarına dayanmaktadır (Tabak ve Sığı, 2017). X kuramı; insanların çoğunun tembel ve güvenilmez olduğu, işten kaytarmaya çalıştığı ve hırslı olmadığı varsayımlarına dayanmaktadır. Y kuramı ise; çalışmanın bir insan için oyun ve eğlence kadar doğal olduğu, insanların tembel olmadığı ve amacı benimsemeleri durumunda kendi kendilerini kontrol edebildikleri varsayımlarına dayanmaktadır (Tekin v.d., 2016).

Rensis Likert'in Sistem Dört Kuramı: Likert, etkin liderlik davranışları ile etkin olmayan liderlik davranışları arasındaki farkları ortaya koymak amacıyla yürüttüğü çalışmalar sonucunda, liderlik davranışlarının dört grup altında toplanabileceğini öne sürmüştür (Durmaz, 2007): İstismarcı Otokratik (Sistem 1), Yardımsever Otokratik (Sistem 2), Katılımcı (Sistem 3), Demokratik (Sistem 4).

2.3.1.3. Durumsal Liderlik Kuramları

Davranışçı kuramlar, liderlerin “işe yönelik” veya “kişiye yönelik” olmak üzere iki tür davranış sergileyebileceklerini öne sürmüş, fakat bu davranışların hangi koşullarda etkili olabileceğine yanıt getirememiştir. Bu ihtiyaç sonucunda ise, durumsal liderlik kuramları ortaya çıkmıştır. Durumsal liderlik kuramlarına göre, her koşulda geçerli ve etkili olabilecek tek bir liderlik tarzı bulunmamaktadır (Tabak ve Sığı, 2017). Bir durumda etkili olan liderlik tarzı, başka bir durumda etkili olamayabilmektedir (Khan, 2016).

Durumsal liderlik kuramları, liderlerin durumsal koşullara bağlı olarak en uygun davranış kalıbını seçmelerini önermektedir. Örneğin, liderin grubun en bilgili ve deneyimli üyesi olarak görüldüğü durumlarda, otoriter bir liderlik tarzı en uygun seçim haline gelirken; grup üyelerinin alanında yetkin uzmanlardan oluştuğu durumlarda, demokratik bir liderlik tarzı daha etkili olabilmektedir (Amanchukwu, 2015). Öte yandan etkili liderlik, yalnızca etkilenen kişi veya gruba değil, aynı zamanda başarılması gereken göreve de bağlı olarak değişmektedir (Kumar, 2020).

Hangi liderlik tarzlarının hangi koşullarda etkili olabileceğine yönelik birçok çalışma yapılmış ve çeşitli teoriler öne sürülmüştür. Durumsal liderlik kuramının oluşumunda önemli katkıları olan çalışmalar aşağıda listelenmiş ve kısaca bahsedilmiştir:

Fiedler'in Etkin Liderlik Kuramı: Durumsallık yaklaşımı kapsamında ilk bilinen kuram, Fiedler tarafından geliştirilmiştir. Bu kuram, bir yandan liderlik kuramlarına yeni bir boyut kazandırması; diğer yandan durumsallık yaklaşımını liderlik kuramlarına yaklaştırması bakımından önem arz etmektedir (Özalp v.d., 1992). Fiedler bu çalışmasında, bir kimsenin liderlik tarzını belirlemek amacıyla “En Az Tercih Edilen İş Arkadaşı Anketi (LPC)” olarak adlandırılan bir ölçek geliştirmiştir. Bu ölçekte, liderden birlikte çalışmakta en çok güçlük çektiği kişilerle ilgili düşüncelerini paylaşması istenir. Ölçek 18 boyuttan oluşmakta ve puanlama seçenekleri 1 ile 8 arasında değişmektedir. Her boyuttan alınan puanların toplanması sonucunda LPC puanı hesaplanmaktadır. 64 puanın altındaki değerler düşük LPC olarak değerlendirilmektedir. Buna göre, lider en az tercih edilen çalışma arkadaşını çoğunlukla olumsuz kişilik özellikleriyle değerlendirmekte ve “işe yönelik” bir liderlik tarzı sergilemektedir. 73 puanın üstündeki değerler ise yüksek LPC olarak değerlendirilmektedir. Buna göre, lider en az tercih edilen çalışma arkadaşını nispeten olumlu ifadelerle tanımlamakta ve “kişiye yönelik” liderlik tarzı sergilemektedir (Tabak ve Sığırı, 2017).

Daha sonrasında Fiedler, bu iki liderlik tarzının hangi durumlarda etkin olabileceğini belirlemeye çalışmış ve şu üç durumsal değişkene dayandırmıştır (Korkmaz, 2018; Şahin, 2019):

- Lider-üye ilişkisi: Bu değişken, liderin izleyenler tarafından sevilip sevilmediğini, lidere duyulan güven ve bağlılığın derecesini ifade etmektedir. Bu ilişkiler iyi olarak değerlendiriliyorsa, liderlik için olumlu bir ortamın varlığından söz edilebilmektedir.
- Görevin yapısı: Bu değişken, izleyenlerin başarmayı hedeflediği işler için önceden belirlenmiş kural ve yöntemlerin bulunup bulunmamasını ifade etmektedir. Görev yapısı net ve açık yöntemlerle belirlenmiş ise, liderin izleyenleri etkileme gücü artmaktadır.

- Konum gücü: Bu değişken ise, liderin; ödüllendirme, cezalandırma, işten çıkarma, terfi ettirme, disiplin cezası verme ve maaş artırma gibi konulardaki yetki derecesini ifade etmektedir. Yüksek yetki derecesine sahip liderler, izleyenleri üzerinde daha etkili olabilmektedir.

Modele göre; liderin izleyenler tarafından sevildiği, işin belirli olduğu ve yetki gücünün yüksek olduğu durumlarda “işe yönelik” liderlik davranışı önem kazanmaktadır. Öte yandan; ilişkilerin kötü olduğu, işin belirsiz olduğu ve yetki gücünün zayıf olduğu durumlarda liderlerin “işe yönelik” bir liderlik davranışı sergilemelerinde kaybedecek bir şeyleri yoktur. Bu durumsal değişkenlerin orta düzeyde olduğu durumlarda ise, “kişiyeye yönelik” liderlik davranışı daha etkin olabilmektedir (Dikmen, 2012; Tabak ve Sığırı, 2017).

Yol-Amaç Kuramı: Bu modelde, liderin izleyenleri nasıl etkilediği, işle ilgili amaçların nasıl algılandığı ve bu amaçlara hangi yollarla ulaşılacağı üzerinde durulmaktadır (Eren, 2017). Bu yaklaşıma temel olan bekleyiş kuramına göre, insan davranışlarını belirleyen başlıca iki faktör bulunmaktadır. Bunlardan ilki, kişinin davranışının onu belirli amaçlara ulaştıracağı konusundaki inancıdır. İkincisi ise, kişiler tarafından bu amaçlara verilen değerdir. Söz konusu düşünce şekli, kendisini liderlik üzerinden de gösterebilmektedir. Liderler, izleyenlerin amaçlara verdikleri değerleri etkileyerek, onların motivasyon ve performanslarını artırabilecektir (Tabak ve Sığırı, 2017). Kurama göre liderlerin en önemli görevi, izleyicileri için önem arz eden amaçlar belirlemek ve izleyicilere bu amaçlara nasıl ulaşabilecekleri konusunda yol göstermektir (Özalp v.d., 1992).

House’un kuramına göre, dört çeşit liderlik davranışı bulunmaktadır (Dikmen, 2012; Özkacar, 2020; Şahin, 2019):

- Yönlendirici (Otoriter) Liderlik: Bu liderlik davranışında, lider izleyicilerine beklentilerini bildirerek, görevlerin nasıl yerine getirilmesi gerektiği konusunda yol göstermekte ve belirli standartlara uyulmasını istemektedir.
- Destekleyici Liderlik: Bu liderlik davranışında, lider izleyicilerinin sorunlarıyla ilgilenerek refahlarını önemsemekte ve izleyicileriyle arkadaşça ilişkiler kurmaktadır.

- Katılımcı Liderlik: Bu liderlik davranışında, lider izleyicilerinin görüşlerini almakta ve onları karar verme süreçlerine dâhil etmektedir.
- Başarıya Yönelik Liderlik: Bu liderlik davranışında, lider izleyicilerinden üst düzeyde performans göstermelerini beklemekte ve bunu başarabilecekleri noktasında güven duymaktadır.

Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Kuramı: İzleyicilerin olgunluk düzeyi, bu kuramın odak noktasını oluşturmaktadır (Özalp v.d., 1992). Kurama göre lider, izleyenlerin olgunluk düzeyleri doğrultusunda en uygun liderlik davranışını benimsemektedir (Tabak ve Sığı, 2017). Kuramda olgunluk düzeyi; iş bilgisi, deneyim, yetenek, özgüven, kişilik özellikleri gibi değişkenler özelinde açıklanmaktadır (Dikmen, 2012).

Kurama göre, izleyenlerin olgunluk düzeylerine bağlı olarak dört çeşit liderlik tarzı tanımlanmıştır (Özkacar, 2020; Karabulut, 2019):

- Emir Veren/Söyleyen Liderlik Tarzı: Bu liderlik tarzında, lider göreve önem vermekte ve izleyicilere bu görevlerin yerine getirilmesi konusunda direktiflerde bulunmaktadır. İsteksiz ve sorumluluk almaktan kaçınan, düşük olgunluk düzeyine sahip izleyiciler üzerinde etkili olan bir liderlik tarzıdır.
- Satan Liderlik Tarzı: Bu liderlik tarzında, lider bir taraftan izleyenleri yönlendirirken, diğer taraftan onları desteklemektedir. Sorumluluk almaya istekli fakat kabiliyetleri yeterli düzeyde olmayan, düşük-orta olgunluk düzeyine sahip izleyiciler üzerinde etkili olan bir liderlik tarzıdır.
- Katılımcı Liderlik Tarzı: Bu liderlik tarzında, lider izleyenlerin kararlara katılımını sağlamakta ve izleyenlerle yakın ilişkiler kurmaktadır. Konuyla ilgili kabiliyet düzeyi yüksek ancak görevi yerine getirme konusunda motivasyonu düşük olan, orta-yüksek olgunluk düzeyine sahip izleyiciler üzerinde etkili olan bir liderlik tarzıdır.
- Yetki Devreden Liderlik Tarzı: Bu liderlik tarzında, lider görevlerin yerine getirilmesi konusunda sorumluluğu izleyicilere bırakmakta ve çok az destek sağlamaktadır. Konuyla ilgili yeterli kabiliyet düzeyine

sahip ve görevleri yerine getirme konusunda istekli olan, yüksek olgunluk düzeyine sahip izleyiciler üzerinde etkili olan bir liderlik tarzıdır.

Vroom ve Yetton'un Normatif Karar Verme Modeli: Bu kuram, liderin karar verme sürecini, lider-üye etkileşimi bağlamında ele almaktadır (Dikmen, 2012). Bu model ile birlikte araştırmacılar, belirli bir durumda hangi karar prosedürünün daha uygun olacağını açıklamayı amaçlamışlardır (Den Hartog ve Koopman, 2001).

Kurama göre, liderlerin belirli bir durumda uygulayacakları beş çeşit karar verme biçimi bulunmaktadır (Özalp v.d., 1992; Özkacar, 2020; Tabak ve Sığı, 2017):

- Otokratik-1 Stili: Lider, karar alma ya da problem çözme aşamasında mevcut bilgilerinden faydalanmakta ve izleyenleri bu aşamalara dâhil etmemektedir.
- Otokratik-2 Stili: Lider, izleyenlerden gerekli bilgileri edinmekte ancak problem çözme aşamasında yine kendisi karar almaktadır.
- Danışmacı-1 Stili: Lider, izleyenlere sorun hakkında bilgi verip bireysel görüşlerini almakta ve son kararı yine kendisi vermektedir. İzleyenlerin karar üzerinde etkili olma olasılığı ise, bu stili Otokratik-2'den farklılaştırmaktadır.
- Danışmacı-2 Stili: Lider, problemlerin çözümünde izleyenlerden grup halinde görüş ve önerilerini almakta ancak son kararı yine kendisi vermektedir. İzleyenlerin karar üzerinde etkili olup olmaması ise, yine liderin inisiyatifindedir.
- Grupçu-2 Stili: Lider, izleyenleri grup halinde bir araya toplayarak sorunu paylaşmakta ve tartışma sonucu kararlar demokratik bir şekilde alınmaktadır.

Araştırmacılar, hangi karar verme stilinin en etkin olacağını belirlemek amacıyla üç değişken öne sürmüşlerdir. Bunlar; kararın kalitesi, izleyenlerin kararı benimseme düzeyi ve karar verme sürecinde zamanı etkin kullanmaktır.

2.3.1.4. Yeni Liderlik Kuramları

Küresel rekabetin artış gösterdiği 1980'lerin başlarından bu yana sosyolojik ve örgütsel düzlemde meydana gelen birtakım değişimler, hem akademik hem de mesleki alanlarda liderlik kavramına yeni bir bakış açısı kazandırmış ve yeni liderlik kuramlarının ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır. Bu bölümde; karizmatik liderlik, demokratik liderlik, tam serbesti tanıyan liderlik, etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderlik kuramlarına değinilecek, sonraki bölümde ise bu çalışmanın düzenleyici değişkeni olan paternalistik liderlik ayrıca ele alınacaktır.

Karizmatik Liderlik: Bu liderlik tarzı, genellikle örgütün kriz zamanlarında ortaya çıkmaktadır (Takala, 2005). Bu tür liderler, sahip oldukları duruş sayesinde, izleyenler üzerinde saygı ve güven uyandırmakta ve kendilerine sorgusuz itaat edilmesini sağlamaktadırlar. Bununla birlikte, izleyenlere kazandırılmak istenen değerler konusunda rol model olmakta ve onları doğru amaçlara yönlendirmektedirler (Diker, 2014). Burada dikkat edilmesi gereken nokta, karizmanın bir özellikten ziyade kişiye atfedilen bir sıfat olmasıdır (Can v.d., 2015). Bir başka ifadeyle, bir izleyen için karizmatik olarak algılanan bir lider, bir başka izleyen tarafından karizmatik algılanmayabilmektedir.

Demokratik Liderlik: Bu liderlik tarzı, karar alma sorumluluğunun izleyenlerle paylaşılması temeline dayanmaktadır. Bu tür liderler, insan ilişkilerine önem vermekte ve izleyenleri fikirlerini paylaşmaları için cesaretlendirmektedir (Önen ve Kanayran, 2015; Tengilimoğlu, 2005).

Tam Serbesti Tanıyan Liderlik: Bu liderlik tarzında, izleyenler kendi haline bırakılmakta ve kendilerini yetiştirerek sorunlara en iyi çözümün bulunması konusunda güdülenmektedirler (Küçüközkan, 2015). Bu tür liderler, sadece izleyenlere kaynak sağlamakta ve herhangi bir konuda fikri sorulmadığı sürece görüş beyan etmemektedir (Arun, 2008).

Etkileşimci Liderlik: Burns (1978) tarafından öne sürülen etkileşimci teoriler, liderliği bir ödül ve ceza sistemine dayandırmakta, lider ile izleyenleri arasında gerçekleşen alışveriş süreçlerine odaklanmaktadır (akt. Kumar, 2020). Buna göre; liderler, izleyenlere beklentilerinin ne olduğunu net bir şekilde aktarmaktadır. İzleyenler bu beklentileri başarılı bir şekilde yerine getirdiklerinde ödüllendirilmekte,

başarısız olduklarında ise cezalandırılmaktadır (Amanchukwu, 2015). Etkileşimci liderliğin üç boyutu bulunmaktadır. Bunlar; koşullu ödüllendirme, istisnalarla yönetim ve serbest bırakıcı liderliktir. Koşullu ödüllendirme boyutu, belirlenen hedeflere ulaşılması durumunda izleyenlerin ödüllendirilmesi temeline dayanmaktadır. İstisnalarla yönetim boyutunda, hedeften sapma ve hataların yakından izlenmesi ve gerekli görülen noktalarda izleyenlerin uyarılması söz konusudur. Aktif ve pasif olmak üzere iki türü bulunmaktadır. İkisi arasındaki fark, liderin müdahale etme zamanlamasıyla ortaya çıkar. Aktif türünde, performans sürekli olarak lider tarafından izlenmekte ve sorun oluşmadan önce proaktif bir şekilde müdahale edilmektedir. Pasif türünde liderin müdahalesi, herhangi bir problem ortaya çıktıktan sonra söz konusu olmaktadır. Serbest bırakıcı liderlikte ise, beklentiler net bir şekilde paylaşılmamakta ve hedeflere ulaşma konusunda ödül vaat edilmemektedir (Bass v.d., 2003; Khan, 2016). Takipçilerin kendi haline bırakılmasının daha olumlu sonuçlar getireceği varsayılmaktadır.

Dönüşümcü Liderlik: Dönüşüm teorileri olarak da bilinen ilişki teorileri, liderler ile izleyenleri arasında kurulan bağlantılara odaklanmaktadır (Amanchukwu, 2015). Bu teorilere göre liderler, izleyenlerin ihtiyaçları ile ilgilenerek motivasyonlarını yükseltmekte ve normalde beklenenin üstünde performans sergilemelerini sağlamaktadır (Tabak ve Sıgı 2017). Liderler, bir yandan grup üyelerinin performansına odaklanmakta, diğer yandan her bir izleyenin kendi potansiyelini gerçekleştirmesini önemsemektedir. Bu tarz liderlerin genellikle yüksek etik ve ahlaki standartlara sahip olduğu görülmektedir. İzleyenlerin algı ve değerlerini yeniden tasarlayarak beklenti ve isteklerinin, örgütün çıkarlarıyla bütünleşmesini sağlamaktadırlar (Kumar, 2020).

Dönüşümcü liderliğin dört boyutu bulunmaktadır. Bunlar; ideal etki, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel ilgidir. İdeal etki boyutunda; lider, sahip olduğu değerler ile izleyenlere örnek olmakta ve kendisine hayranlık, saygı ve güven duyulmasını sağlamaktadır. İlham verici motivasyon boyutunda; lider, izleyenlerin yaptıkları işi anlamlı bulmalarını sağlayarak motivasyonlarını artırmaktadır. Lider, her türlü durumda geleceğe umudunu yitirmeden bakmakta ve bu sayede, sahip olduğu vizyonun izleyenler tarafından benimsenmesini sağlamaktadır. Entelektüel uyarım boyutunda; lider, izleyenleri -klasik düşünce

kalıplarının dışına çıkarak- yaratıcı fikirler öne sürmeleri konusunda cesaretlendirmektedir. Bununla birlikte, problem çözme sırasında, uygulanmakta olan kural ve prosedürlerin izleyenler tarafından sorgulanmasına izin vermektedir. Bireysel ilgi boyutunda ise; izleyenlerle bire bir ilişkiler kurulmakta ve bireysel farklılıklar gözetilmektedir. Lider, bir koç veya mentor gibi hareket ederek her bir izleyenin bireysel gelişim ve başarı ihtiyacına önem vermektedir (Bass v.d., 2003; Tabak ve Sığı, 2017; Yıldız, 2017).

2.3.2. Paternalistik Liderlik

Liderlikle ilgili eski ve yeni çalışmaların daha çok Batı kültürlerinde gerçekleştirildiği dikkat çekmektedir. Sayıları daha az olsa da liderlik modellerini Doğu kültürlerinde test eden araştırmalar da mevcuttur. Bu araştırmalar, liderlikte paternalizm olgusunun öne çıkmasını sağlamıştır.

Paternalizm olgusunun temelinde, devletin görevinin vatandaşlarını korumak ve onların ihtiyaçlarını karşılamak üzere hayırsever bir yaklaşımla hareket etmek olduğu devlet ideolojisi bulunmaktadır. Bu ideoloji ise kaynağını, Orta Doğu ve Asya kültürlerinde sıklıkla karşılaşılan ataeril aile yapısından almaktadır. Bu ataeril aile yapısının etkileri, zamanla kendisini örgütsel bağlamda da göstermeye başlamıştır (Aycan v.d., 2000).

Latince “pater” (baba) kelimesinden türetilen paternalistik liderlik; bir liderin, izleyenlerinin hem iş hem de özel hayatıyla bir ebeveyni andıracak şekilde ilgilendiği ve karşılığında izleyenlerden saygı ve sadakat beklediği bir liderlik tarzıdır (Gelfand v.d., 2007). Bir başka ifadeyle, lider izleyenlerine bir baba gibi davranmakta ve hem otokratik hem de yardımsever davranış kalıplarını sergilemektedir (Paşa v.d., 2001).

Westwood’a (1997) göre paternalist liderlik, bir babanın çocuğuna karşı gösterdiği ilgi ve yardımseverlik ile disiplin ve otoriteyi birleştiren bir roldür. Schroeder (2011) ise paternalistik liderliği, izleyenlerini kendi iyilikleri için babacan bir şekilde yönlendiren veya kontrol eden, gerekli gördüğünde ise hem profesyonel hem de kişisel yaşamlarına dahil olan bir liderlik tarzı olarak tanımlamıştır. Paternalistik liderlikte, çalışanlara geniş bir ailenin parçasıymış gibi davranılması söz konusudur (Aycan, 2006).

Aile içerisinde ebeveynler, hem kontrol hem de bakım olmak üzere ikili bir rol üstlenmektedir. Batı literatüründe ise bu iki rol birbirine zıt olarak algılanmakta ve kontrol, otoriterlikle eş tutulmaktadır. Liderin izleyenlerine karşı tatlı-sert tavırları ve bunun bir sonucu olarak izleyenlerin lidere duyduğu sevgi ve korku ikilemi, Batılı toplumlarda anlaşılması güç bir olgudur (Aycan, 2001).

Paternalizm, toplulukçu ve güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerin değerleriyle uyum göstermektedir. Liderin izleyenlerin özel hayatına katılımı, toplulukçu kültürlerde arzu edilen bir durum olmasına karşılık, bireyci kültürlerde mahremiyet ihlali olarak algılanabilmektedir (Pellegrini ve Scandura, 2008).

Araştırmacılar, paternalistik liderliğin üç boyuttan meydana geldiğini ileri sürmektedir (Aycan, 2006; Chen v.d., 2014; Farh ve Cheng, 2000): Otoriterlik, yardımseverlik ve ahlak. Otoriterlik boyutu, izleyenler üzerinde mutlak otorite ve kontrol sağlama ile onlardan sorgusuz sualsiz itaat talep etme davranışını ifade etmektedir. Yardımseverlik boyutu, izleyenlerin kişisel ve aile refahı için bütünsel ve bireyselleştirilmiş bir ilgiyi ifade etmektedir. Ahlak boyutu ise, bencil olmayan bir şekilde hareket ederek ve örnek bir insan olarak, üstün ahlaki karakter ile izleyenler üzerinde özdeşleşme isteği ve saygı uyandıran liderlik davranışlarını ifade etmektedir.

Aycan (2006), paternalistik liderliği diğer liderlik yaklaşımlarından ayıran özellikleri beş başlık altında toplamıştır. Bunlar:

- İşyerinde aile atmosferi oluşturmak: Lider, çalışma ortamını aile ortamıyla özdeşleştirmekte ve izleyenlerine bir baba gibi davranmaktadır. İzleyenlerine, hem mesleki hem de özel hayatlarıyla ilgili tavsiyelerde bulunmaktadır.
- İzleyenler ile yakın ve bireysel ilişkiler kurmak: Lider, her bir izleyenini -kişisel ve ailevi sorunları da dahil olmak üzere- yakından tanımakta ve onlarla ilgilenmektedir. Başka bir ifadeyle lider, izleyenlerinin refahını gerçek anlamda önemsemektedir.
- İzleyenlerin iş dışı yaşamlarına katılmak: Lider, hem izleyenlerinin hem de onların aile üyelerinin önemli yaşam olaylarına -düğün, cenaze töreni, mezuniyet- katılmaktadır. İhtiyaç duymaları

durumunda, izleyenlerine yardım ve destek -finansal vb.- sağlamaktadır. Örneğin, izleyeninin evliliği hakkında yaşadığı problemlerde arabuluculuk görevi üstlenmektedir.

- Sadakat beklemek: Lider, izleyenleri için yaptıkları karşılığında onlardan sadakat ve bağlılık göstermelerini beklemektedir. Örgüt içerisinde acil bir durum söz konusu olduğunda, kendi özel hayatlarından feragat etmeleri pahasına derhal katılmalarını istemektedir.
- Otorite ve statüyü devam ettirmek: Lider, statü farklılıklarını önemsemekte ve izleyenlerin buna uygun olarak hareket etmelerini istemektedir. İzleyenlerinin kariyerleri adına neyin en iyi olduğuna kendisinin karar vermesi gerektiğini düşünmektedir. Ayrıca lider, kimsenin otoritesini sorgulamasını istememektedir.

Paternalistik liderin yukarıda sıralanan davranışlarına karşılık, izleyenlerin bazı davranışlar aracılığıyla lidere olan sadakat ve saygılarını sergilemeleri beklenmektedir (Aycan, 2006). Bunlar:

- İşyerini aile olarak görmek: İzleyen, işyerini aile ortamı gibi görmektedir. Liderin babacan tavırları sayesinde, liderle arasında duygusal bir bağ olduğunu hissetmektedir. Onun görüşlerine gerçekten güvenmekte ve hem mesleki hem de özel hayatıyla ilgili konularda fikrine danışmaktadır.
- Sadık ve hürmetkar olmak: İzleyen, örgüt içinden veya dışından gelen eleştirilere karşı lideri korumaktadır. Liderin kendisine karşı yaptığı iyilikleri karşılıksız bırakmamak ve onu hayal kırıklığına uğratmamak için ilave çaba sarf etmektedir. Yöneticinin gözetiminde olmasa dahi, gönüllü olarak fazla mesai yapmaktadır.
- İş dışı alanlara dahil olmak: İzleyen, gerekli durumlarda kişisel yaşamıyla ilgili konularda lidere yardımcı olmaktadır. Örneğin, liderin evini boyamasına yardım etmektedir.
- Otoriteyi kabul etmek: İzleyen, liderin otoritesini içten bir şekilde kabul etmektedir. Kendisi için neyin en doğru olduğunu, liderin bildiğine inanmaktadır.

Paternalizmin olumlu ya da olumsuz etkilerine dair tartışmalar, olgunun iki çeşidinin bulunmasından da kaynaklanabilmektedir. Aycan (2006) “çıkarıcı” ve “iyi niyetli” olmak üzere, iki çeşit paternalizmden söz etmiştir. İkisi arasındaki farkı belirleyen temel nokta ise, liderin ve izleyenlerin davranışlarının altında yatan motivasyon gücüdür. Çıkarıcı paternalizmde, tamamen örgütsel sonuçlara odaklanılmakta ve izleyenlere gösterilen ilginin altında verilen işin tamamlanmasıyla ilgili bir endişe yatmaktadır. Buna karşılık, izleyenler de yalnızca ödül kazanmak veya cezadan kaçınmak adına sadakat ve saygı göstermektedirler. İyi niyetli paternalizmde ise, çalışanın refahına odaklanılmakta ve izleyenlere gösterilen ilginin altında onların iyiliğine yönelik gerçek bir endişe yatmaktadır. Liderin samimi cömertliğine ve ilgisine karşılık, izleyenler de gönüllü bir şekilde kurallara uymakta ve bağlılık göstermektedirler.

Türk kültürünün toplulukçu ve güç mesafesi yüksek olarak tanımlandığı göz önünde bulundurulduğunda, bu kültürel özelliklerin örgüt ortamındaki liderlik süreçleri üzerinde yansımalarını görmek kaçınılmazdır. Aycan ve diğerlerinin (2000) 10 farklı ülkede gerçekleştirdikleri çalışmada, Türkiye paternalizm puanı en yüksek çıkan ülkelerden birisi olmuştur. Bu sonuç, babanın karar ve talimatlarına sorgusuz sualsiz uyulmanın beklendiği Türk aile yapısıyla ilişkili bulunmuştur. Bununla birlikte, Türkiye ekonomisinin değişken yapısının paternalistik liderliğe olan ihtiyacı artırdığı görüşü savunulmaktadır. Türk liderlerin izleyenlerle yakın ilişkiler kurmaya ve çelişkili durumlardan kaçınmaya çalışması ise, Türkiye’nin sahip olduğu dişil kültür değerleriyle açıklanabilmektedir (Ötken ve Ceneci, 2012; Pellegrini ve Scandura, 2006).

2.3.2.1. Paternalistik Liderliğin Öncelleri

Alanyazın incelendiğinde, paternalistik liderliğin öncellerini belirlemek amacıyla bazı çalışmalar yapıldığı görülmektedir:

Yapılan çalışmalarda, en çok dikkat çekilen konunun kültür olduğu gözlemlenmektedir. Paşa ve diğerleri (2001) tarafından yapılmış olan çalışmada, Türkiye’nin en belirgin kültürel değeri olan toplulukçuluğun, liderlerin paternalist tutumlarını artırdığı tespit edilmiştir.

Çalışkan ve Özkoç (2016) yaptıkları çalışmada, ulusal kültür ile paternalistik liderlik tarzı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma sonucunda, ulusal kültürün toplulukçuluk, erillik ve belirsizlikten kaçınma boyutlarının, paternalistik liderlik algısı üzerinde pozitif yönlü bir etkisi olduğu saptanmıştır. Diğer yandan, güç mesafesi boyutunun, paternalistik liderlik algısı üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir.

Benzer şekilde; Khlaf ve Tekin (2021) tarafından Libya’da gerçekleştirilmiş olan çalışmada, ulusal kültürün toplulukçuluk, belirsizlikten kaçınma ve erillik boyutlarının, paternalistik liderlik algısı üzerinde pozitif yönlü bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Güç mesafesi boyutunun ise paternalistik liderlik algısı üzerinde anlamlı bir etkisi saptanamamıştır.

Öte yandan; Karşu Cesur ve diğerleri (2019) yaptıkları çalışmada, ulusal kültürün toplulukçuluk ve erillik boyutlarına ek olarak, güç mesafesi boyutunun da paternalistik liderlik eğilimi üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuşlardır. Aynı çalışmada, belirsizlikten kaçınma boyutunun, paternalistik liderlik eğilimi üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir.

Pellegrini ve Scandura (2006) tarafından yapılmış olan çalışmanın sonuçlarına göre, lider-üye etkileşiminin, paternalizm üzerinde pozitif yönlü bir etkisi olduğu saptanmıştır. Buna göre, artan lider-üye etkileşimi, lider ve ast arasında paternalistik bir ilişkinin gelişmesine yol açabilmektedir. Aynı çalışmada, lider-üye etkileşimi ile iş tatmini arasındaki ilişkide, paternalizmin tam aracılık rolü üstlendiği de tespit edilmiştir.

Liberman (2014) tarafından yapılmış olan çalışmanın bulgularına göre, delegasyonun paternalizm üzerinde pozitif yönlü bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre, delegasyonun Batı kadar yaygın görülmediği ülkelerde, delegasyonun varlığı ekstra bir güven ve tanınma ifadesi olarak değerlendirilmekte ve bu durum, paternalizm algısını artırmaktadır.

Kaynak ve Çiçek (2021) tarafından yapılmış olan çalışmada, işe yabancılaşmanın, paternalistik liderlik üzerinde negatif yönlü bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Buna göre, işine yabancılaşmış olan işgörenin, yöneticisine yönelik bakış açısı değişiklik göstermekte ve ona karşı olumsuz duygular beslemeye

başlamaktadır. İşine yabancılaşmış bir çalışan, kendisini örgüt içerisinde değersiz görmeye başlamakta ve üstleri tarafından yeterince dikkate alınmayacağı duygusuna kapılmaktadır. Bu durum sonucunda ise, paternalistik liderlik algısı olumsuz etkilenmektedir.

Çiçek (2021) gerçekleştirdiği çalışmada, agresif mizah ile intikam niyeti arasındaki ilişkide paternalistik liderliğin rolünü incelemiştir. Araştırma sonucunda, agresif mizahın, paternalistik liderlik üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu ortaya koyulmuştur. Bununla birlikte, paternalistik liderliğin, agresif mizah ile intikam niyeti arasındaki ilişkiye tam aracılık ettiği tespit edilmiştir. Buna göre, paternalistik lidere sahip olan çalışanların algıladıkları agresif mizahın, intikam niyetine dönüşme olasılığı azalmaktadır.

2.3.2.2. Paternalistik Liderliğin Sonuçları

Araştırmacılar, paternalistik liderliğin örgütsel sonuçlarını belirlemeye yönelik birçok çalışma yapmışlardır. Alanyazın incelendiğinde, paternalistik liderliğin sonuçlarından bazılarının öne çıktığı görülmektedir:

Örgütsel Özdeşleşme. Örgütsel özdeşleşme, bir bireyin kendisini ne ölçüde çalıştığı örgütün bir parçası olarak tanımladığını ifade etmektedir (Ashforth v.d., 2008). Bir liderin -sergilediği davranışlar aracılığıyla- örgüt içerisinde yarattığı atmosferin, çalışanların örgütleriyle özdeşleşme düzeyleri üzerinde etkili olacağı öngörülebilmektedir. Literatür incelendiğinde, paternalistik liderliğin, örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif etkisi olduğunu ortaya koyan birçok çalışma olduğu görülmektedir (Karabulut ve Aytemiz Seymen, 2020; Yeşiltaş v.d., 2020). Türkmenoğlu ve diğerleri (2021) tarafından yapılmış olan çalışmada, çalışanların paternalistik liderlik algılarının, örgütsel özdeşleşmeleri üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu ortaya konulmuştur. Bununla birlikte, çalışma süresinin, paternalistik liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasında düzenleyici rolü olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, paternalistik liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki, çalışma süresinin düşük olduğu durumlarda, yüksek olduğu durumlara nazaran, daha güçlüdür. Korkmaz ve diğerleri (2018) tarafından yapılan çalışmada, paternalistik liderliğin yardımsever ve ahlaki liderlik alt boyutlarının, örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu ortaya koyulurken; otoriter liderlik alt boyutunun, örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir.

Bununla birlikte, yardımsever liderlik alt boyutu ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkide, çalışmaya tutkunluğun tam aracılık rolü üstlendiği ortaya koyulurken; ahlaki liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkide, çalışmaya tutkunluğun kısmi aracılık rolü üstlendiği saptanmıştır.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. Örgütsel vatandaşlık davranışı; çalışanlar tarafından herhangi bir zorunluluğa dayanmadan, tamamen isteyerek gerçekleştirilen, örgütün verimliliğine ve işleyişine olumlu katkıları olan davranışlardır (Smith v.d. 1983). Liderlerin örgüt içerisinde sergiledikleri davranış kalıplarının, izleyenlerin tutum ve davranışları üzerinde etkili olması kaçınılmazdır. Alanyazın incelendiğinde, paternalistik liderliğin, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif etkisi olduğunu ortaya koyan birçok çalışma olduğu görülmektedir. Şendoğdu ve Erdirençelebi (2014) gerçekleştirdikleri çalışmada, paternalistik liderliğin, örgütsel vatandaşlık davranışını anlamlı bir şekilde yordadığı sonucuna ulaşmışlardır. Benzer şekilde; Mete ve Serin (2015) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, paternalistik liderliğin, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif yönlü bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Yeşiltaş (2013) tarafından gerçekleştirilen çalışmada ise, paternalistik liderliğin otoriter liderlik alt boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide, dağıtım adaletinin tam aracılık etkisi olduğu saptanmıştır. Buna göre, yöneticisi tarafından ödüllerin de cezaların da adil bir şekilde dağıtıldığını düşünen çalışanın, dağıtım adaleti algısında artış yaşanmakta ve bu durum, örgütsel vatandaşlık davranışı ile sonuçlanmaktadır. Chan ve diğerleri (2013) tarafından yapılan çalışmada ise, paternalistik liderliğin otoriter liderlik alt boyutunun, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki negatif etkisinde, örgüt temelli özsaygının kısmi aracılık rolü üstlendiği saptanmıştır. Bu iki çalışmanın bulgularında dikkat çeken nokta ise, paternalistik liderliğin otoriterlik boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinin Türkiye’de pozitif yönlü iken, Çin’de negatif yönlü olmasıdır. Başka bir deyişle, paternalistik liderliğin otoriterlik boyutunun, örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkisi bağlamsal olarak değişebilmektedir. Pelenk ve Acaray (2019) tarafından gerçekleştirilen çalışmada; paternalistik liderliğin çalışanlara ilgi boyutunun, örgütsel vatandaşlık davranışının tüm boyutları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu ortaya konulmuştur. Aynı çalışmada, paternalistik liderliğin aile ortamı boyutunun, örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket ve sivil erdem boyutları üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu ortaya koyulurken;

memnuniyet beklentisi boyutunun, yalnızca nezaket boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilebilmiştir.

Örgütsel Bağlılık. İzleyenlerin lider davranışlarına verdikleri tepkilerin, liderlik davranışının türüne göre değişiklik göstereceği belirtilmektedir. Örneğin, paternalistik liderliğin yardımsever liderlik alt boyutunda gösterilen bireyselleştirilmiş ilgi, çalışanların duygusal bağlılığını güçlendirebilmektedir. Ahlaki liderlik boyutu ise, çalışanda sadakat ve ahlaki zorunluluk uyandırarak, normatif bağlılığını etkileyebilmektedir. Bununla birlikte, otoriter liderlik boyutu, izleyenler üzerinde oluşturduğu korku nedeniyle, örgütsel bağlılığa yol açabilmektedir (Erben ve Güneşer, 2008). Yıldız ve Ekingen'e (2020) göre, paternalistik liderlerin güçlü bir otoriteye sahip olmaları ve izleyenlerinden uzak durarak gerçek hislerini gizleme eğilimleri, izleyenler üzerinde korku uyandırabilmektedir. Bu durum, izleyenlerin lidere olan itaatlerini güçlendirmektedir. Artan itaat duygusu ise, kendisini örgütsel bağlılık şeklinde gösterebilmektedir. Alanyazın incelendiğinde, paternalistik liderliğin, örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü etkisi olduğunu ortaya koyan birçok çalışma olduğu görülmektedir (Arsezen-Otamis v.d., 2015; Liberman, 2014). Çakıcı ve Burak (2019) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, paternalistik liderliğin aile atmosferi boyutunun, normatif ve duygusal bağlılık üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu tespit edilirken; devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir. Bireysel ilişki boyutunun, örgütsel bağlılığın tüm boyutları üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Sadakat beklentisi boyutunun, yalnızca normatif bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi tespit edilirken; iş dışı yaşama katılma boyutunun, yalnızca devam bağlılığı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu saptanmıştır. Öte yandan, hiyerarşi ve otorite boyutunun, örgütsel bağlılık boyutları üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir. Tolay ve Aksoy (2020) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, paternalistik liderliğin yalnızca yardımsever liderlik boyutunun, duygusal bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte, paternalistik liderliğin yardımsever ve otoriter liderlik boyutlarının, normatif bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Yeşiltaş ve Kurşuncu (2021) yapmış oldukları çalışmada, paternalistik liderliğin, örgütsel bağlılığın tüm alt boyutları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuşlardır. Bununla birlikte, paternalistik

liderliğin, en fazla normatif ve duygusal bağıllık alt boyutlarını etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Örgütsel Sinizm. Örgütsel sinizm, bireyin çalıştığı örgüte karşı geliştirdiği negatif inanç, duygu ve davranışları ifade etmektedir (Dean v.d., 1998). Paternalistik liderin; adil olması, izleyenlerle samimi ilişkiler kurması, onları desteklemesi ve örgüt içerisinde aile atmosferi oluşturmalarının, örgütsel sinizmi azaltmada önemli bir etken olacağı belirtilmektedir (Özkaçar, 2020). Öte yandan, bu davranışların izleyenler tarafından kendilerine müdahale edildiği şeklinde algılanmasının, örgütsel sinizme yol açabileceği de ifade edilmektedir (Özdemir ve Demirci, 2021). Paternalistik liderliğin örgütsel sinizm üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan çalışmalar incelendiğinde, literatürde birbiriyle çelişen bulguların yer aldığı görülmektedir. Sungür (2019) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, paternalistik liderliğin bilişsel, duygusal ve davranışsal sinizm üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Özdemir ve Demirci (2021) gerçekleştirdikleri çalışmada, paternalistik liderliğin yardımseverlik ve ahlaki liderlik boyutunun, örgütsel sinizm üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğunu ortaya koyarken; otoriter liderlik boyutunun, örgütsel sinizm üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu sonucunu elde etmişlerdir. Benzer şekilde, Çetinkaya (2021) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, yardımsever/ahlaki liderlik davranışının, bilişsel/duyuşsal ve davranışsal sinizmi negatif yönde etkilediği; otoriter liderlik boyutunun ise, pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Özkaçar (2020) ise yaptığı çalışmada, paternalistik liderliğin örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde, Hofstede'in hoşgörü-kısıtlama boyutunun düzenleyici bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Buna göre, paternalistik liderliğin örgütsel sinizm üzerindeki negatif etkisi, hoşgörü seviyesinin yüksek olduğu grupta daha güçlüdür. Tüm bu bulguların aksine, Güleç (2017) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, yöneticilerin paternalistik liderlik davranışları ile çalışanların örgütsel sinizm algısı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

İş Performansı. İş performansı, bireyin iş tanımının bir parçası olan sorumluluk, görev ve faaliyetlerin ne ölçüde yerine getirildiğini ifade etmektedir (Williams ve Anderson, 1991). Paternalistik liderin; izleyenlerine bireysel ilgi göstermesi, onların kişisel hayatı ve aile üyeleri hakkında endişelerini dile getirmesi, izleyenlerin kendilerini minnettar hissederek, karşılık vermek zorunda olduklarını düşünmelerine neden olabilmektedir. Bu durum ise, artan performans ile

sonuçlanabilmektedir. Öte yandan, paternalistik liderliğin -yardımsever ve otoriter olmak üzere- iki bileşeninin, iş performansı üzerinde zıt etkilere sahip olacağı belirtilmektedir. Otoriter liderlik boyutu, izleyenlerin iş performansını olumsuz etkilerken; yardımsever liderlik boyutunun, izleyenlerin iş performansını artırabileceği görüşü savunulmaktadır (Chan v.d., 2013). Chan ve diğerleri (2013) tarafından yapılan çalışmada, paternalistik liderliğin otoriter liderlik boyutunun, görev performansı üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu ortaya konulmuştur. Benzer şekilde, Özçelik ve Cenkeci (2014) tarafından yapılan çalışmada, paternalistik liderliğin sertlik (austere) boyutunun, rol içi (görev) performansı üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Tekin (2019) yapmış olduğu çalışmada, paternalistik liderliğin aile ortamı ve sadakat beklentisi boyutlarının, çalışan performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşırken; çalışanlara ilgi boyutunun, çalışan performansı üzerinde anlamlı bir etkisini tespit edememiştir. Katı ve Toptaş (2021) tarafından yapılan çalışmada ise, paternalistik liderliğin; iş performansı, bağlamsal performans ve görev performansı üzerinde pozitif yönlü etkilere sahip olduğu ortaya konulmuştur. Aynı çalışmada, paternalistik liderlik ile iş performansı arasındaki ilişkide, X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Buna göre, paternalistik liderliğin iş performansı üzerindeki pozitif etkisi, X kuşağındakilerde -Y kuşağındakilere kıyasla- anlamlı olarak daha yüksektir.

İş Tatmini. İş tatmini, bireylerin iş deneyimleri hakkındaki düşünce ve hislerini ifade etmektedir (Makanjee v.d., 2006). İş tatmini veya tatminsizliğini etkileyen faktörlerden biri de, çalışma arkadaşları ile yönetici tutumları gibi grupsal faktörlerdir. Bu bağlamda, liderlerin sahip olduğu davranış kalıplarının iş tatminini belirleme konusunda önem arz ettiği söylenebilmektedir (Tekin, 2019). Yetim ve Yetim (2006) gerçekleştirdikleri çalışmada, paternalizmin, iş tatmininin belirleyicilerinden biri olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Benzer şekilde, Liberman (2014) tarafından yapılan çalışmada, paternalistik liderliğin, iş tatminini pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Nal ve Tarım (2017) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, paternalistik liderliğin; genel iş tatmini, içsel tatmin ve dışsal tatmin üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Tekin (2019) tarafından gerçekleştirilen çalışmada ise, paternalistik liderliğin aile ortamı ve sadakat beklentisi boyutlarının, içsel iş tatmini üzerinde pozitif yönlü bir etkisi

bulunurken; çalışanlara ilgi boyutunun anlamlı bir etkisi saptanamamıştır. Bununla birlikte, paternalistik liderliğin çalışanlara ilgi ve aile ortamı boyutlarının, dışsal iş tatmini üzerinde pozitif yönlü bir etkisi bulunurken; sadakat beklentisi boyutunun anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir. Uçar (2019) tarafından yapılmış olan çalışmada ise, paternalistik liderliğin yardımseverlik ve ahlak boyutları, iş tatminini olumlu yönde etkilerken; otorite boyutunun, iş tatmini üzerinde negatif yönlü bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Örgüt Temelli Özsaygı. Örgüt temelli özsaygı, bireylerin örgüt içerisindeki önemlerine, değerlerine ve yeterliliklerine ilişkin algılarını yansıtmaktadır. Çalışanların örgüt temelli özsaygı düzeylerini etkileyen faktörlerden biri de, liderliktir. Çalışan için örgütteki önemli kişilerden biri olan liderin çalışana yönelik sergilediği tutum ve davranışlar, çalışan tarafından benliğine yönelik bir mesaj olarak algılanmakta ve içselleştirilebilmektedir (Pierce v.d., 1989). Otoriter liderlere sahip olan çalışanların, örgüt temelli özsaygı seviyelerinin daha düşük olacağı belirtilmektedir (Ferris v.d., 2009). Bunun aksine, alanyazında -izleyenlerinin yeteneklerine saygı ve güven duyduğunu hissettiren- paternalistik liderliğin yardımsever liderlik boyutunun, örgüt temelli özsaygı üzerinde pozitif etkisi olduğunu ortaya koyan çalışmalar da yer almaktadır (Wolff ve Demir, 2019). Chan ve diğerleri (2013) tarafından yapılan bir başka çalışmada ise, paternalistik liderliğin otoriter liderlik boyutunun, örgüt temelli özsaygı üzerinde negatif yönlü bir etkiye sahip olduğu ortaya konulmuştur. Bununla birlikte, yardımsever liderlik boyutunun, otoriter liderlik ile örgüt temelli özsaygı arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahip olduğu ortaya konulmuştur. Buna göre, otoriter liderliğin örgüt temelli özsaygı üzerindeki negatif etkisi, yardımsever liderliğin sergilendiği durumlarda -sergilenmediği durumlara nazaran- daha zayıftır.

Çalışmaya Tutkunluk. Paternalistik lider, izleyenlerine önemli kişisel kaynaklar (ilgi, önem ve saygı gibi) sağlamakta ve bu durum, izleyenlerin işyerini destekleyici olarak algılamalarına ve bu desteğe olumlu karşılık verme zorunluluğu hissetmelerine neden olmaktadır. İzleyenlerin bu özel ilgi ve özene karşılık verme yollarından biri de, işlerinde en iyi çabayı harcamalarından geçmektedir (Ghadi v.d., 2013). Kılıç ve diğerleri (2020) yapmış oldukları çalışmada, paternalistik liderliğin, çalışmaya tutkunluk üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuşlardır. Aynı çalışmada, paternalistik liderliğin çalışmaya tutkunluk üzerindeki

etkisinde, sıklık-esneklik kültür boyutunun kısmi aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiştir. Bekmezci ve Yıldız (2019) tarafından yapılmış olan çalışmada, paternalistik liderliğin çalışmaya tutkunluk üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilirken; bu ilişkide, kolektif şükranın, başka bir deyişle, minnettarlık duygusunun örgüt kültürünün bir parçası haline gelmesinin, kısmi aracılık rolü üstlendiği sonucuna ulaşılmıştır. Nal ve Sevim (2021) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, paternalistik liderliğin, çalışmaya tutkunluk üzerinde pozitif yönlü bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte, paternalistik liderliğin pozitif ses çıkarma davranışı üzerindeki etkisinde, çalışmaya tutkunluğun aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiştir. Shafi ve diğerleri (2021) tarafından gerçekleştirilen çalışmada ise, paternalistik liderliğin çalışmaya tutkunluk üzerindeki pozitif etkisinde, İslami iş ahlakının düzenleyici bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Sadece iş ortamıyla sınırlı kalan genel iş ahlakının aksine, İslami iş ahlakı insanın her anını kapsamaktadır. Bir başka deyişle, etik ve iş yaşamı bir bütündür (Şahin, 2010). Buna göre, paternalistik liderliğin çalışmaya tutkunluk üzerindeki pozitif etkisi, İslami iş ahlakının yüksek olduğu durumlarda -düşük olduğu durumlara nazaran- daha yüksektir.

2.4. Örgüt Temelli Özsaygı, Çalışmaya Tutkunluk ve Paternalistik Liderlik Arasındaki İlişkiler

Örgüt temelli özsaygı, bireyin bir örgüt üyesi olarak kendi değerine ilişkin öz değerlendirmelerini içermektedir (Pierce v.d., 1989). Bir başka ifadeyle, bireylerin örgüt içerisindeki değerlilik, anlamlılık ve yeterliliklerine ilişkin kendi algılarını yansıtmaktadır (Chan v.d., 2013). Bu algı ve değerlendirmelerin olumlu yönde olması, bireylerin işyerindeki tutum ve davranışlarını da olumlu yönde şekillendirmektedir. Çalışmaya tutkunluk ise, bu olumlu tutumlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışmaya tutkunluk, örgüt içerisinde sergilenmesi gereken performans sırasında, bireyin kendisini -fiziksel, duygusal ve bilişsel olarak- tüm benliği ile söz konusu role adanmasını ifade etmektedir (Oktuğ, 2014). Örgüt temelli özsaygı ve çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişki, “sosyal değişim teorisi”ne dayandırılarak açıklanabilmektedir. Sosyal değişim teorisi, genellikle karşılıklılık veya geri ödeme kurallarını içermektedir. Buna göre, bir tarafça alınan eylem, diğer tarafın tepkisine ya da eylemlerine yol açmaktadır (Cropanzano ve Mitchell, 2005). Sosyal değişim süreci, örgütün, çalışanların katkılarına ne derece önem verdiğine ve

onların iyiliğini ne kadar önemseydiğine ilişkin algının çalışan tarafından elde edilmesiyle başlamaktadır (Eisenberger v.d., 1990). Örgüt tarafından sağlanan kaynaklar sonucunda, örgüt içerisinde kendisini değerli, anlamlı ve etkili olarak algılayan bir çalışan, örgüte aynı şekilde karşılık verme yükümlülüğü hissedecektir. Bu bağlamda, örgüt temelli özsaygı düzeyi yüksek olan çalışanların, örgütlerine geri ödeme yapma amacıyla, kendilerini iş rollerine daha fazla adayacakları ve bunun sonucunda, çalışmaya tutkunluk düzeylerinde bir artış yaşanacağı öngörülebilmektedir. Zira literatürde, örgüt temelli özsaygının çalışmaya tutkunluk üzerinde etkisi olduğunu ortaya koyan çalışmalar yer almaktadır (Acaray, 2019; Huy v.d., 2021; Kim ve Hyun, 2017; Mauno v.d., 2007; Rotich, 2016; Tülle, 2020; Xanthopoulou v.d., 2009).

Paternalistik liderlik, bir liderin, izleyenlerini koruduğu, yol gösterdiği, onların hayatlarının her yönüyle derinlemesine ilgilendiği ve karşılığında izleyenlerden sadakat ve bağlılık beklediği bir liderlik türüdür (Aycan, 2001). Bu liderlik türünde, lider ile izleyeni arasındaki ilişki, bir ebeveyn ile çocuğu arasındaki ilişkiyi anımsatmaktadır. Paternalist liderlik ile örgüt temelli özsaygı arasındaki ilişki, “lider üye etkileşimi kuramı”na dayandırılarak açıklanabilmektedir. Lider üye etkileşimi kuramı, lider ile izleyenler arasındaki karşılıklı ilişkilere odaklanmaktadır. Bu kurama göre, liderlerin izleyenleriyle kurduğu karşılıklı etkileşimlere bağlı olarak çeşitli niteliklerde ilişkiler ortaya çıkmaktadır. Bu ilişkilerin nitelikleri ise, farklı bireysel ve örgütsel çıktıları beraberinde getirmektedir. Örgüt temelli özsaygı ise, bireyin lideri tarafından almış olduğu sosyal mesajlardan etkilenmektedir (Pierce ve Gardner, 2004). Bu mesajların olumlu yönde olması, bireyin kendisini yeterli ve değerli hissetmesini sağlayacaktır (Korman, 1976). Alanyazın incelendiğinde, yüksek lider üye etkileşiminin görüldüğü paternalistik liderlik tarzının, örgüt temelli özsaygı üzerinde etkisi olduğunu ortaya koyan çalışmaların yer aldığı görülmektedir (Chan v.d., 2013; Ferris v.d., 2009; Wolff ve Demir, 2019).

Lider üye etkileşimi ve sosyal değişim teorilerine dayandırılarak açıklanabilecek bir diğer ilişki ise, paternalistik liderlik ile çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkidir. Buna göre, yüksek nitelikli lider üye etkileşimi sonucunda, bireyler liderleri tarafından daha yüksek düzeyde destek gördüklerini, ondan daha fazla geri bildirim aldıklarını ve belli bir gruba ait olduklarını hissedecek ve buna karşılık olarak, işlerine yönelik daha fazla çaba sarf edeceklerdir (Bauer v.d., 2006).

Bununla birlikte, paternalistik liderlerin sağladığı sosyo-duygusal kaynaklar, izleyenlerin kendilerini geri ödeme yapmak zorunda hissetmelerine yol açmaktadır. Bu zorunluluk hissi ise kendisini daha yüksek düzeyde çalışmaya tutkunluk ile gösterebilmektedir. Alanyazın incelendiğinde, paternalistik liderliğin çalışmaya tutkunluk üzerinde etkili olduğu görülmektedir (Bekmezci ve Yıldız, 2019; Kılıç v.d., 2020; Nal ve Sevim, 2021; Shafi v.d., 2021). Sonuç olarak, paternalistik liderliğin hem örgüt temelli özsaygı hem de çalışmaya tutkunluk üzerinde etkileri olduğu aşıkardır. Bu bulgulardan yola çıkarak, örgüt temelli özsaygı ile çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkide, paternalistik liderliğin düzenleyici etkisi olabileceği düşünülmektedir.

Yukarıda yapılan açıklamalar ışığında kurulan hipotezler aşağıdaki gibidir:

H₁: Örgüt temelli özsaygı ile çalışmaya tutkunluk arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H₂: Örgüt temelli özsaygı ile çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkide paternalistik liderlik algısının düzenleyici etkisi vardır.

H_{2a}: Örgüt temelli özsaygı ile çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkide paternalistik liderliğin işyerinde aile atmosferi boyutunun düzenleyici etkisi vardır.

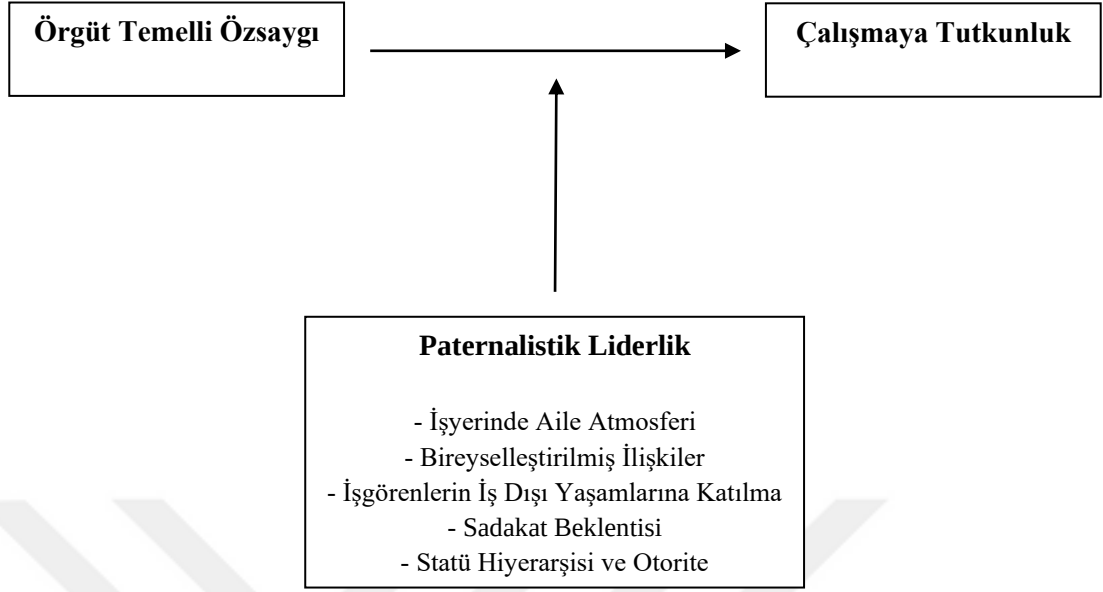
H_{2b}: Örgüt temelli özsaygı ile çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkide paternalistik liderliğin bireyselleştirilmiş ilişkiler boyutunun düzenleyici etkisi vardır.

H_{2c}: Örgüt temelli özsaygı ile çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkide paternalistik liderliğin işgörenlerin iş dışı yaşamlarına katılma boyutunun düzenleyici etkisi vardır.

H_{2d}: Örgüt temelli özsaygı ile çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkide paternalistik liderliğin sadakat beklentisi boyutunun düzenleyici etkisi vardır.

H_{2e}: Örgüt temelli özsaygı ile çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkide paternalistik liderliğin statü hiyerarşisi ve otorite boyutunun düzenleyici etkisi vardır.

2.5. Araştırma Modeli



Şekil 2.1. Araştırma Modeli

3. YÖNTEM

3.1. Örneklem

Bu araştırmaya gönüllülük esasına dayalı olarak toplamda 219 çalışan katılmıştır. Google Forms aracılığıyla oluşturulan anket, kartopu örnekleme metodu ile -günümüz pandemi koşulları da göz önünde bulundurularak- elektronik ortamda katılımcılara ulaştırılmıştır.

Örneklemin 115'i (%52,5) kadın, 104'ü (%47,5) erkek katılımcıdan oluşmaktadır. Katılımcıların yaşları 21 ile 61 arasında değişkenlik göstermektedir ($\bar{x}$ =29,55, SS=7,86). Katılımcıların 159'u (%72,6) bekâr, 60'ı (%27,4) ise evlidir.

Katılımcıların 11'i (%5) lise, 12'si (%5,5) ön lisans, 170'i (%77,6) lisans, 26'sı (%11,9) ise lisansüstü eğitim seviyesine sahiptir. Katılımcıların 16'sı (%7,3) kamu, 203'ü (%92,7) özel sektör çalışanıdır. Katılımcıların 125'i (%57,1) ulusal bir şirkette çalışırken, 94'ü (%42,9) çok uluslu bir şirkette çalışmaktadır. Katılımcıların 63'ü (%28,8) yöneticilik pozisyonunun bulunduğunu, 156'sı (%71,2) ise yöneticilik pozisyonunun bulunmadığını ifade etmiştir.

Katılımcıların 65'i (%29,7) kadın yöneticiyle çalışmaktayken, 154'ü (%70,3) erkek yöneticiye sahiptir. Katılımcıların 118'i (%53,9) 1 yıldan az, 70'i (%32,0) 1-3 yıl, 18'i (%8,2) 4-6 yıl, 7'si (%3,2) 7-9 yıl, 6'sı (%2,7) 10 yıl ve üzeri bir süredir mevcut yöneticisiyle birlikte çalışmaktadır.

Araştırmaya katılanların 147'si (%67,1) 0-2 yıl, 46'sı (%21,0) 3-5 yıl, 16'sı (%7,3) 6-9 yıl, 3'ü (%1,4) 10-14 yıl, 7'si (%3,2) 15 yıl ve üzeri bir süredir bulundukları kurumda çalışmaktadır.

Katılımcıların iş hayatındaki toplam tecrübeleri dikkate alındığında, 71'inin (%32,4) 0-2 yıl, 69'unun (%31,5) 3-5 yıl, 36'sının (%16,4) 6-9 yıl, 14'ünün (%6,4) 10-14 yıl, 29'unun (%13,2) 15 yıl ve üzeri bir tecrübeye sahip oldukları görülmektedir.

Çalışanların 25'i (%11,4) 2001-4000 TL aralığında, 58'i (%26,5) 4001-6000 TL aralığında, 63'ü (%28,8) 6001-8000 TL aralığında, 28'i (%12,8) 8001-10000 TL aralığında, 45'i (%20,5) 10001 TL ve üzeri bir gelir durumuna sahiptir. Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin dağılımlar Tablo 3.1.'de sunulmuştur.

Tablo 3.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Dağılımlar

Özellik		Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	115	52,5
	Erkek	104	47,5
Medeni Durum	Bekar	159	72,6
	Evli	60	27,4
Eğitim	Lise	11	5
	Ön Lisans	12	5,5
	Lisans	170	77,6
	Lisansüstü	26	11,9
Sektör	Kamu	16	7,3
	Özel	203	92,7
Kurum Türü	Ulusal	125	57,1
	Çok Uluslu	94	42,9
Yöneticilik Pozisyonu	Var	63	28,8
	Yok	156	71,2
Bağlı Bulunulan Yöneticinin Cinsiyeti	Kadın	65	29,7
	Erkek	154	70,3
Yöneticiyle Birlikte Çalışma Süresi	1 yıldan az	118	53,9
	1-3 yıl	70	32,0
	4-6 yıl	18	8,2
	7-9 yıl	7	3,2
	10 yıl ve üzeri	6	2,7
Bulunulan Kurumda Çalışma Süresi	0-2 yıl	147	67,1
	3-5 yıl	46	21,0
	6-9 yıl	16	7,3
	10-14 yıl	3	1,4
	15 yıl ve üzeri	7	3,2
İş Hayatındaki Toplam Tecrübe	0-2 yıl	71	32,4
	3-5 yıl	69	31,5
	6-9 yıl	36	16,4
	10-14 yıl	14	6,4
	15 yıl ve üzeri	29	13,2
Gelir Durumu	2001-4000 TL	25	11,4
	4001-6000 TL	58	26,5
	6001-8000 TL	63	28,8
	8001-10000 TL	28	12,8
	10001 TL ve üzeri	45	20,5

3.2. Veri Toplama Araçları

Örgüt Temelli Özsaygı Ölçeği: Araştırmada, katılımcıların örgüt temelli özsaygı düzeylerini ölçmek amacıyla, Pierce ve diğerleri (1989) tarafından geliştirilen, Sakal ve Yıldız (2015) tarafından Türkçeye çevirisi yapılmış olan 10 maddelik Örgüt Temelli Özsaygı Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek tek boyutludur. Araştırmada katılımcılardan her bir maddeyi 1'den 6'ya kadar derecelendirmesi istenmiştir. Derecelenmiş 6 seçenek puana dönüştüğünde; “hiç katılmıyorum” 1, “pek katılmıyorum” 2, “biraz katılıyorum” 3, “oldukça katılıyorum” 4, “çok katılıyorum” 5, “tamamen katılıyorum” 6 değerini almıştır. Ölçekten elde edilen puanın yüksekliği, bireylerin örgüt temelli özsaygı düzeylerinin yüksek olduğuna işaret etmektedir. Sakal ve Yıldız (2015) tarafından gerçekleştirilen uyarlama çalışmasında, ölçekteki 1. ifade çıkarılarak tek boyutlu faktör yapısı desteklenmiştir. Ölçeğin KMO değeri 0,884, açıkladığı varyans %70,76 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin 9 ifade için Cronbach alfa güvenirlik katsayısı 0,94 olarak tespit edilmiştir.

Çalışmaya Tutkunluk Ölçeği: Araştırmada, katılımcıların çalışmaya tutkunluk düzeylerini ölçmek amacıyla, Schaufeli ve diğerleri (2002a) tarafından geliştirilen ve Turgut (2011) tarafından Türkçeye çevirisi yapılmış olan 17 maddelik Çalışmaya Tutkunluk Ölçeği (UWES) kullanılmıştır. Ölçek üç boyuttan oluşmaktadır. Ölçekteki maddelerden 6 tanesi dinçlik boyutunu, 5 tanesi adanmışlık boyutunu ve 6 tanesi yoğunlaşma boyutunu ölçmektedir. Araştırmada katılımcılardan her bir maddeyi 1'den 6'ya kadar derecelendirmesi istenmiştir. Derecelenmiş 6 seçenek puana dönüştüğünde; “hiçbir zaman” 1, “nadiren” 2, “bazen” 3, “sık sık” 4, “çok sık” 5, “her zaman” 6 değerini almıştır. Ölçekten elde edilen puanın yüksekliği, bireylerin çalışmaya tutkunluk düzeylerinin yüksek olduğuna işaret etmektedir. Turgut (2011) tarafından gerçekleştirilen uyarlama çalışmasında, ölçeğin Cronbach alfa güvenirlik katsayısı 0,89 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin alt boyutlarının Cronbach alfa değerleri ise sırasıyla; dinçlik 0,81, adanmışlık 0,87 ve yoğunlaşma 0,86 olarak tespit edilmiştir. Bu araştırmada, ölçekten alınan toplam puan üzerinden analizler gerçekleştirilmiştir.

Paternalistik Liderlik Ölçeği: Araştırmada, katılımcıların bağlı oldukları ilk yöneticiyi ne derece paternalistik algıladıklarını ölçmek amacıyla, Aycan (2006) tarafından geliştirilen 21 maddelik Paternalistik Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek

beş boyuttan oluşmaktadır. Ölçekteki maddelerden 5 tanesi “işyerinde aile atmosferi” boyutunu, 4 tanesi “bireyselleştirilmiş ilişkiler” boyutunu, 4 tanesi “işgörenlerin iş dışı yaşamlarına katılma” boyutunu, 3 tanesi “sadakat beklentisi” boyutunu, 5 tanesi “statü hiyerarşisi ve otorite” boyutunu ölçmektedir. Araştırmada katılımcılardan her bir maddeyi 1’den 5’e kadar derecelendirmesi istenmiştir. Derecelenmiş 5 seçenek puana dönüştüğünde; “hiç katılmıyorum” 1, “katılmıyorum” 2, “ne katılıyorum ne katılmıyorum” 3, “katılıyorum” 4, “tamamen katılıyorum” 5 değerini almıştır. Aycan (2006) tarafından gerçekleştirilen ölçek geliştirme çalışmasında, ölçeğin Cronbach alfa güvenirlik katsayısı 0,85 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin KMO değeri 0,82, beş boyutun açıkladığı toplam varyans ise %62,70 olarak hesaplanmıştır.

3.3. İşlem

Araştırma öncesinde gerekli Etik Kurul onayının alınmasının ardından, 10.01.2022-30.04.2022 tarihleri arasında veriler toplanmıştır. Veri toplama aşamasında katılımcılara çevrimiçi kanallar aracılığıyla ulaşılmıştır. Herhangi bir kurumda aktif olarak çalışmayan bireyler araştırma kapsamında çalışmadan dışlanmıştır. Katılımcılara araştırmaya yönelik bilgi ve etik konular Bilgilendirilmiş Gönüllü Olur Formu aracılığıyla aktarılmıştır.

3.4. Verilerin Analizi

Verilerin analizi için SPSS 25 paket programından yararlanılmış, anlamlılık düzeyi 0,05 olarak belirlenmiştir. Ölçek ortalamalarının normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Çarpıklık (Skewness) ve Basıklık (Kurtosis) Katsayıları incelenmiş, elde edilen sonuçlara göre gerekli testler seçilmiştir. Araştırmaya katkı sağlayan katılımcıların demografik bilgilerinin dağılımı için Frekans Analizi, ölçekler arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik Korelasyon Analizi ve örgüt temelli özsaygının çalışmaya tutkunluk üzerindeki etkisini incelemek amacıyla Basit Doğrusal Regresyon Analizi uygulanmıştır. Örgüt temelli özsaygı ile çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkide paternalistik liderlik algısının düzenleyici etkisini test etmek amacıyla SPSS Process Macro istatistik programı kullanılırken; ölçeklerin yapı geçerliğini incelemek amacıyla AMOS 22 paket programından yararlanılmıştır.

4. BULGULAR

4.1. Ölçüm Araçlarına İlişkin Normal Dağılım İncelemesi

Araştırmada kullanılan üç ölçek için de verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla, çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda, ölçek ortalamalarına ilişkin çarpıklık ve basıklık katsayılarının -1,5 ile +1,5 aralığında olduğu saptanmıştır. Bu sonuç doğrultusunda, verilerin normal dağılım gösterdiği kabul edilmiş ve analizlere parametrik test uygulamalarıyla devam edilmiştir (Tabachnick and Fidell, 2013). Ölçek ortalamalarına ilişkin betimleyici istatistikler Tablo 4.1.'de sunulmuştur.

Tablo 4.1. Ölçüm Araçlarına İlişkin Betimleyici İstatistikler

Ölçekler	Min	Maks	$\bar{x}$	ss	Çarpıklık	Basıklık
Örgüt Temelli Özsaygı	2.30	5.90	4.78	.78	-.82	.37
Çalışmaya Tutkunluk	1.18	5.88	4.30	.95	-.72	.14
Paternalistik Liderlik	1.24	4.77	3.33	.82	-.61	-.14
- İşyerinde aile atmosferi	1.00	5.00	3.46	1.15	-.56	-.68
- Bireyselleştirilmiş ilişkiler	1.00	5.00	3.39	1.08	-.64	-.35
- İşgörenlerin iş dışı yaşamlarına katılma	1.00	5.00	3.00	.92	-.20	-.47
- Sadakat beklentisi	1.00	5.00	3.14	.91	-.32	-.15
- Statü hiyerarşisi ve otorite	1.20	5.00	3.53	.78	-.51	.01

4.2. Ölçüm Araçlarına Ait Güvenirlik Değerleri

Araştırmada kullanılan ölçüm araçlarının iç tutarlılık seviyelerini tespit etmek amacıyla Cronbach alfa güvenirlik analizi uygulanmıştır. 10 maddeden oluşan örgüt temelli özsaygı ölçeğinin Cronbach alfa katsayısı .90 olarak tespit edilmiştir. Toplamda 17 maddeden oluşan çalışmaya tutkunluk ölçeğinin Cronbach alfa katsayısı da benzer şekilde .94 olarak saptanmıştır.

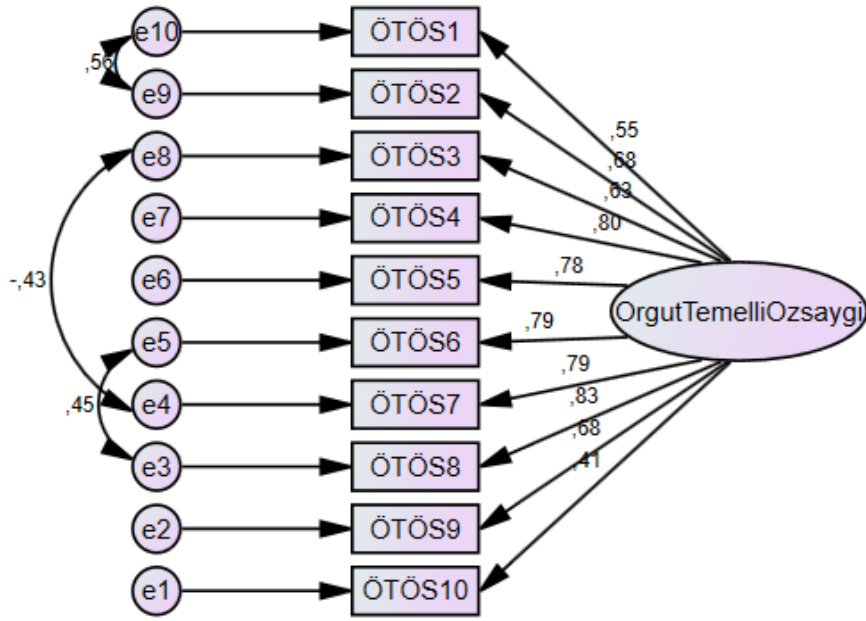
Toplamda 21 maddeden oluşan paternalistik liderlik ölçeğinin faktör analizi sonucunda iki madde dışarıda bırakılmış, kalan 19 madde için Cronbach alfa katsayısı .94 olarak tespit edilmiştir. Paternalistik liderlik ölçeğinin alt boyutlarının Cronbach alfa değerleri ise sırasıyla; işyerinde aile atmosferi boyutu için .92, bireyselleştirilmiş ilişkiler boyutu için .85, işgörenlerin iş dışı yaşamlarına katılma boyutu için .80, sadakat beklentisi boyutu için .71, statü hiyerarşisi ve otorite boyutu için .75 olarak tespit edilmiştir. Tablo 4.2.'de de görüldüğü üzere, tüm ölçeklerin Cronbach alfa katsayıları .70'in üzerindedir. Bu durum, ölçeklerin güvenilirlik düzeylerinin kabul edilebilir seviyede olduğuna işaret etmektedir.

Tablo 4.2. Ölçüm Araçlarına İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları

Ölçekler	İfade Sayısı	Cronbach's Alfa (α)
Örgüt Temelli Özsaygı	10	.90
Çalışmaya Tutkunluk	17	.94
Paternalistik Liderlik	19	.94
- İşyerinde aile atmosferi	5	.92
- Bireyselleştirilmiş ilişkiler	4	.85
- İşgörenlerin iş dışı yaşamlarına katılma	3	.80
- Sadakat beklentisi	3	.71
- Statü hiyerarşisi ve otorite	4	.75

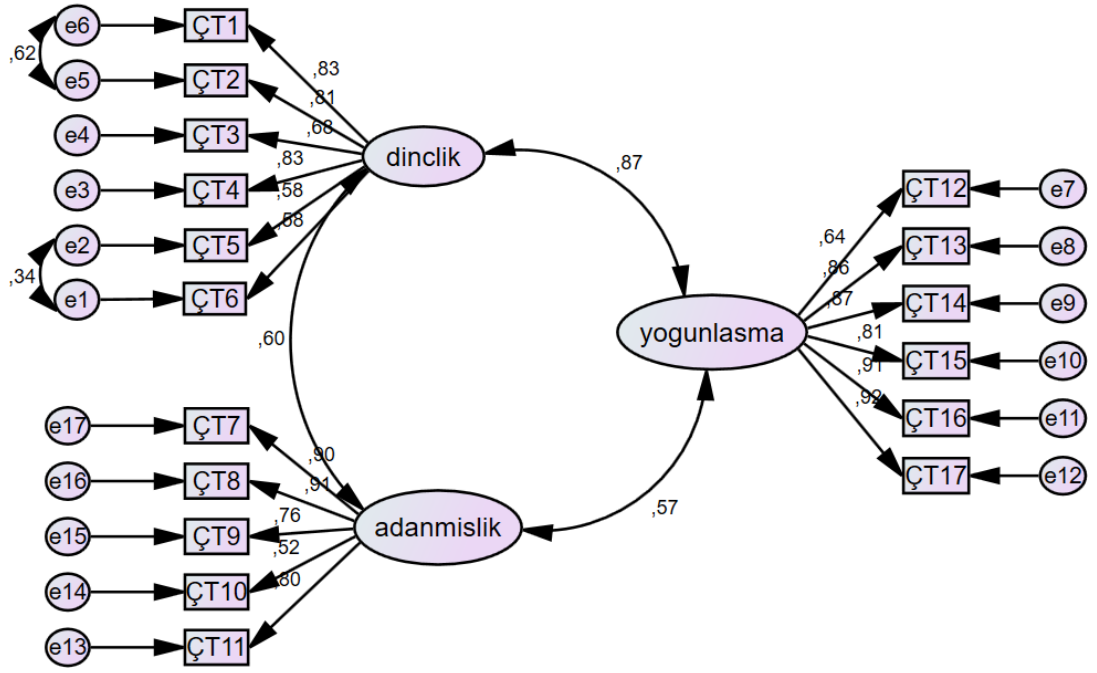
4.3. Ölçüm Araçlarının Faktör Analizleri

Örgüt Temelli Özsaygı Ölçeği. Toplam 10 maddeden oluşan örgüt temelli özsaygı ölçeğinin birinci düzey tek faktörlü yapısı, AMOS 22 programı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile test edilmiştir. Verilerin normal dağılım göstermesi sebebiyle maximum likelihood hesaplama yöntemi kullanılmıştır (Gürbüz ve Şahin, 2018). Yapılan DFA sonucunda literatürde kabul edilen uyum iyiliği değerlerine ulaşamamıştır. Bunun üzerine düzeltme indeksleri incelenmiş ve sırasıyla; e9 ile e10, e4 ile e8 ve son olarak e3 ile e5 arasında kovaryans çizilmiş ve analizler her defasında tekrarlanmıştır. Çizilen kovaryanslar sonucunda elde edilen DFA sonuçları Şekil 4.1.'de sunulmuştur. Yapılan DFA neticesinde elde edilen uyum iyiliği değerleri (χ^2 [32, N=219] = 73.897; $p < .01$; $\chi^2/sd = 2.30$; RMSEA=.07; CFI=.96; GFI=.93; SRMR=.04) tek faktörlü modelin veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğunu göstermektedir.



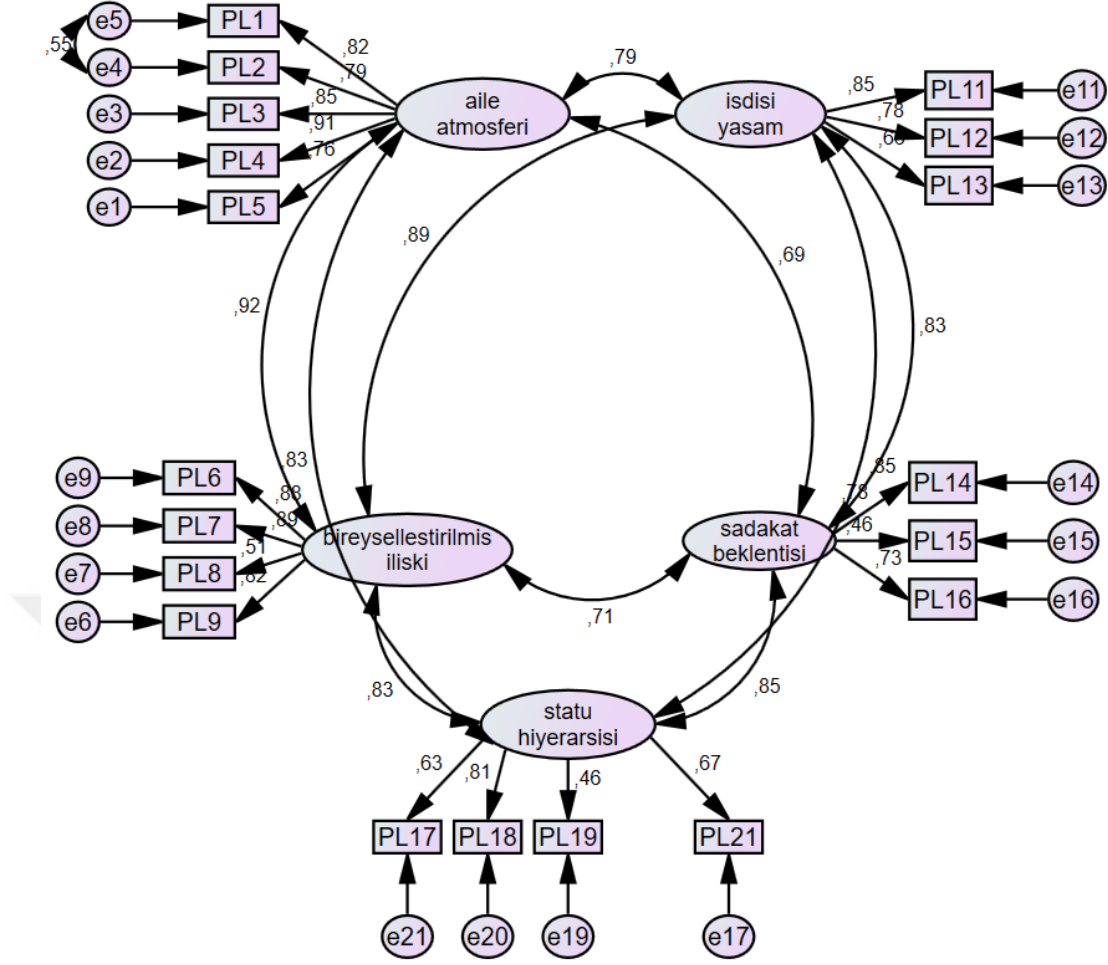
Şekil 4.1. Örgüt Temelli Özsaygı Ölçeğine İlişkin DFA Sonuçları

Çalışmaya Tutkunluk. Üç alt boyut ve toplam 17 maddeden oluşan iş tatmini ölçeğinin birinci düzey çok faktörlü yapısı, AMOS 22 programı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile test edilmiştir. Verilerin normal dağılım göstermesi nedeniyle maximum likelihood hesaplama yöntemi kullanılmıştır (Gürbüz ve Şahin, 2018). Yapılan DFA sonucunda literatürde kabul edilen uyum iyiliği değerlerine ulaşamamıştır. Bunun üzerine düzeltme indeksleri incelenmiş ve öncelikle e1 ile e2, daha sonrasında e5 ile e6 arasında kovaryans çizilmiş ve analizler her defasında tekrarlanmıştır. Çizilen kovaryanslar sonucunda elde edilen DFA sonuçları Şekil 4.2.'de sunulmuştur. Yapılan DFA neticesinde elde edilen uyum iyiliği değerleri (χ^2 [114, N=219] = 307.147; $p < .01$; $\chi^2/sd = 2.69$; RMSEA=.08; CFI= .93; GFI= .84; SRMR= .06) üç faktörlü modelin veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğunu göstermektedir.



Şekil 4.2. Çalışmaya Tutkunluk Ölçeğine İlişkin DFA Sonuçları

Paternalistik Liderlik Ölçeği. Beş alt boyut ve toplam 21 maddeden oluşan iş tatmini ölçeğinin birinci düzey çok faktörlü yapısı, AMOS 22 programı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile test edilmiştir. Verilerin normal dağılım göstermesi nedeniyle maximum likelihood hesaplama yöntemi kullanılmıştır (Gürbüz ve Şahin, 2018). Yapılan DFA sonucunda literatürde kabul edilen uyum iyiliği değerlerine ulaşamamıştır. Bunun üzerine düzeltme indeksleri incelenmiş ve öncelikle e4 ile e5 arasında kovaryans çizilmiştir. Ardından işgörenlerin iş dışı yaşamlarına katılma faktörüne ait bir madde (PL10=.243) ile statü hiyerarşisi ve otorite faktörüne ait bir madde (PL20=.270) standardize yol katsayılarının düşük olması sebebiyle model dışında bırakılmış ve analiz tekrarlanmıştır. DFA sonuçları Şekil 4.3.'te sunulmuştur. Yapılan DFA neticesinde elde edilen uyum iyiliği değerleri (χ^2 [141, N=219] = 328.128; $p < .01$; $\chi^2/sd = 2.32$; RMSEA=.07; CFI= .93; GFI= .85; SRMR= .05) beş faktörlü modelin veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğunu göstermektedir.



Şekil 4.3. Paternalistik Liderlik Ölçeğine İlişkin DFA Sonuçları

4.4. Değişkenler Arası İlişkiler

Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkilere yönelik pearson korelasyon katsayıları Tablo 4.3.'te yer almaktadır.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre, örgüt temelli özsaygı ile çalışmaya tutkunluk arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=.324$, $p<.01$). Buna göre, örgüt temelli özsaygı arttıkça, çalışmaya tutkunluk da artış göstermektedir. Bu bulgu ışığında, H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Örgüt temelli özsaygı ile paternalistik liderlik algısı arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki vardır ($r=.135$, $p<.05$). Buna göre, paternalistik liderlik algısı arttıkça, örgüt temelli özsaygı da artış göstermektedir. Bununla birlikte, örgüt temelli özsaygı ile paternalistik liderliğin işyerinde aile atmosferi ($r=.143$, $p<.05$), bireyselleştirilmiş ilişkiler ($r=.153$, $p<.05$), işgörenlerin iş dışı yaşamlarına katılma ($r=.179$, $p<.01$) alt

boyutları arasında pozitif yönde ve anlamlı ilişkiler bulunduğu tespit edilmiştir. Ancak, örgüt temelli özsaygı ile paternalistik liderliğin sadakat beklentisi ve statü hiyerarşisi ve otorite alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir ($p>.05$).

Ayrıca, çalışmaya tutkunluk ile paternalistik liderlik algısı arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır ($r=.622$, $p<.01$). Buna göre, paternalistik liderlik algısı arttıkça, çalışma tutkunluk da artış göstermektedir. Buna ek olarak, çalışmaya tutkunluk ile paternalistik liderliğin işyerinde aile atmosferi ($r=.663$, $p<.01$), bireyselleştirilmiş ilişkiler ($r=.600$, $p<.01$), işgörenlerin iş dışı yaşamlarına katılma ($r=.476$, $p<.01$), sadakat beklentisi ($r=.369$, $p<.01$) ve statü hiyerarşisi ve otorite ($r=.403$, $p<.01$) alt boyutları arasında pozitif yönde ve anlamlı ilişkiler bulunduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4.3. Araştırma Değişkenlerine Ait Korelasyon Değerleri

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Örgüt Temelli Özsaygı	1							
2. Çalışmaya Tutkunluk	.324**	1						
3. Paternalistik Liderlik	.135*	.622**	1					
4. İşyerinde aile atmosferi	.143*	.663**	.902**	1				
5. Bireyselleştirilmiş ilişkiler	.153*	.600**	.905**	.807**	1			
6. İşgörenlerin iş dışı yaşamlarına katılma	.179**	.476**	.850**	.667**	.754**	1		
7. Sadakat beklentisi	.124	.369**	.721**	.506**	.528**	.613**	1	
8. Statü hiyerarşisi ve otorite	.088	.403**	.817**	.645**	.639**	.624**	.605**	1

Not. * $p<.05$, ** $p<.01$

4.5. Örgüt Temelli Özsaygının Çalışmaya Tutkunluk Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Tablo 4.4. Örgüt Temelli Özsaygının Çalışmaya Tutkunluğa Katkısına İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonucu

	Çalışmaya Tutkunluk	
	Standartlaştırılmış β	t
Örgüt Temelli Özsaygı	0.32***	5.04
R^2	0.10	
F	25.39***	

Not. N=219, *** $p < .001$

Örgüt temelli özsaygının, çalışmaya tutkunluğu ne kadar etkilediğini incelemek üzere basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizine ilişkin bulgular Tablo 4.4.'te sunulmuştur.

Basit regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır [$F(1,217) = 25.39$, $p < .001$]. Analiz sonucu düzeltilmiş R^2 değeri 0.10'dur. Bu değerlere göre, çalışmaya tutkunluktaki %10'luk varyansın örgüt temelli özsaygıya bağlı olduğu görülmektedir.

Tablodaki Beta katsayısı incelendiğinde, örgüt temelli özsaygının, çalışmaya tutkunluğu ($\beta = .32$, $p < .001$) olumlu yönde etkilediği görülmektedir.

4.6. Örgüt Temelli Özsaygı ile Çalışmaya Tutkunluk Arasındaki İlişkide Paternalistik Liderlik ve Alt Boyutlarının Düzenleyici Etkisine İlişkin Regresyon Analizleri

Tablo 4.5. Örgüt Temelli Özsaygı ve Paternalistik Liderlik Etkileşiminin Çalışmaya Tutkunluğa Katkısı

Değişkenler	b	S.H.	t
Sabit	4.311*** [4.21, 4.40]	.048	89.39
Örgüt Temelli Özsaygı (X)	.270*** [.14, .39]	.062	4.32
Paternalistik Liderlik (W)	.629*** [.52, .73]	.055	11.36
X.W	-.125 [-.25, .00]	.065	-1.92

Not. $R = .67$, $R^2 = .454$; *** $p < .001$. S.H.: Standart Hata, Parantez içindeki değerler güven aralıklarıdır. Standardize edilmemiş beta katsayıları (b) raporlanmıştır.

Örgüt temelli özsaygının, çalışmaya tutkunluk üzerindeki etkisinde paternalistik liderliğin düzenleyici rolünü test etmek amacıyla Hayes (2018) tarafından geliştirilen Process Makro kullanılarak regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analiz sonuçları Tablo 4.5.'te verilmiştir.

Tablo 6'daki sonuçlara göre regresyon analizine dahil edilen tüm tahmin değişkenlerinin, çalışmaya tutkunluk üzerindeki değişimin yaklaşık %45'ini ($R^2=.454$) açıkladığı görülmüştür.

Çalışmaya tutkunluğa, örgüt temelli özsaygının olumlu yönde ($b=.27$, $p<.001$) ve anlamlı düzeyde bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde, paternalistik liderliğin, çalışmaya tutkunluk üzerinde olumlu yönde ($b=.63$, $p<.001$) ve anlamlı düzeyde bir etkisi olduğu saptanmıştır.

Ancak, örgüt temelli özsaygı ve paternalistik liderlik değişkenlerinin etkileşimsel etkisinin (düzenleyici etki), çalışmaya tutkunluk üzerinde anlamlı bir katkısı tespit edilememiştir ($b=-.125$, $p>.05$). Bu bulgular ışığında, H_2 hipotezi doğrulanmamıştır.

Tablo 4.6. Örgüt Temelli Özsaygı ve İşyerinde Aile Atmosferi Etkileşiminin Çalışmaya Tutkunluğa Katkısı

Değişkenler	<i>b</i>	<i>S.H.</i>	<i>t</i>
Sabit	4.305*** [4.21, 4.39]	.044	96.66
Örgüt Temelli Özsaygı (X)	.324*** [.21, .43]	.057	5.68
İşyerinde Aile Atmosferi (W)	.522*** [.44, .59]	.039	13.34
X.W	-.095* [-.18, -.00]	.045	-2.10

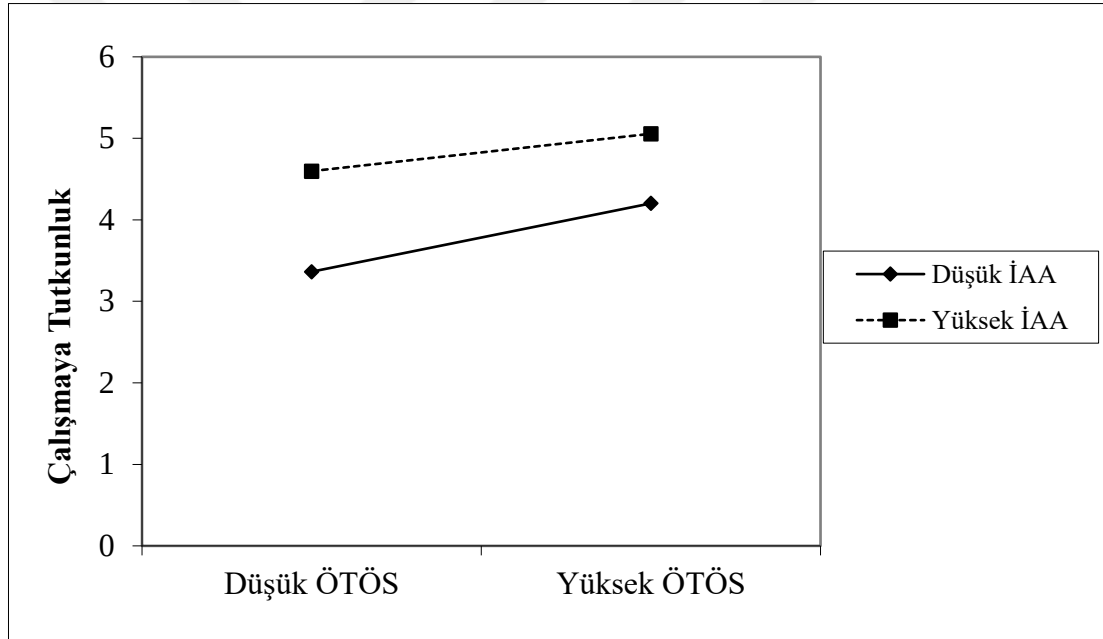
Not. $R=.72$, $R^2=.529$; $*p<.05$, $***p<.001$. *S.H.*: Standart Hata, Parantez içindeki değerler güven aralıklarıdır. Standardize edilmemiş beta katsayıları (*b*) raporlanmıştır.

Tablo 4.6.'da örgüt temelli özsaygı ile paternalistik liderliğin işyerinde aile atmosferi alt boyutu etkileşiminin çalışmaya tutkunluk üzerindeki katkısı

sunulmuştur. Bu sonuçlara göre, regresyon analizine dahil edilen tüm tahmin değişkenlerinin, çalışmaya tutkunluk üzerindeki değişimin yaklaşık %53'ünü ($R^2=.529$) açıkladığı görülmüştür.

Çalışmaya tutkunluğa, örgüt temelli özsaygının olumlu yönde ($b=.32$, $p<.001$) ve anlamlı düzeyde bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde, paternalistik liderliğin işyerinde aile atmosferi alt boyutunun, çalışmaya tutkunluk üzerinde olumlu yönde ($b=.52$, $p<.001$) ve anlamlı düzeyde bir etkisi olduğu saptanmıştır.

Örgüt temelli özsaygı ve işyerinde aile atmosferi değişkenlerinin, çalışmaya tutkunluk üzerindeki etkileşimsel etkisinin (düzenleyici etki) anlamlı olduğu saptanmıştır ($b=-.095$, $p<.05$).



Şekil 4.4. İşyerinde Aile Atmosferinin (İAA) Düzenleyici Etkisinin Grafikselleştirilmesi

Yapılan eğim analizi neticesinde, düzenleyici değişkenin etkileri grafiksel olarak Şekil 4.4.'te gösterilmiştir.

Düzenleyici etkinin ayrıntıları incelendiğinde, örgüt temelli özsaygının, çalışmaya tutkunluk üzerindeki pozitif etkisinin, işyerinde aile atmosferinin düşük olduğu durumda ($b=.460$, $p<.001$) ve yüksek olduğu durumda ($b=.215$, $p<.01$) istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. İşyerinde aile atmosferinin yüksek olduğu durumlarda, eğer örgüt temelli özsaygı da yüksekse, çalışmaya tutkunluk en

yüksek düzeye ulaşmaktadır. Bu durum, örgüt temelli özsaygı-çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkinin, paternalistik liderliğin işyerinde aile atmosferi alt boyutu tarafından düzenlendiği anlamına gelmektedir. Bu bulgular neticesinde, H_{2a} hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 4.7. Örgüt Temelli Özsaygı ve Bireyselleştirilmiş İlişkiler Etkileşiminin Çalışmaya Tutkunluğa Katkısı

Değişkenler	<i>b</i>	<i>S.H.</i>	<i>t</i>
Sabit	4.310*** [4.21, 4.40]	.049	86.57
Örgüt Temelli Özsaygı (X)	.271*** [.14, .39]	.064	4.23
Bireyselleştirilmiş İlişkiler (W)	.487*** [.39, .57]	.046	10.57
X.W	-.078 [-.18, .02]	.053	-1.48

Not. R=.65, R²=.421; ****p*<.001. *S.H.*: Standart Hata, Parantez içindeki değerler güven aralıklarıdır. Standardize edilmemiş beta katsayıları (*b*) raporlanmıştır.

Tablo 4.7.'de örgüt temelli özsaygı ile paternalistik liderliğin bireyselleştirilmiş ilişkiler alt boyutu etkileşiminin çalışmaya tutkunluk üzerindeki katkıları sunulmuştur. Bu sonuçlara göre, regresyon analizine dahil edilen tüm tahmin değişkenlerinin, çalışmaya tutkunluk üzerindeki değişimin yaklaşık %42'sini (R²=.421) açıkladığı görülmüştür.

Çalışmaya tutkunluğa, örgüt temelli özsaygının olumlu yönde (*b*=.27, *p*<.001) ve anlamlı düzeyde bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde, paternalistik liderliğin bireyselleştirilmiş ilişkiler alt boyutunun, çalışmaya tutkunluk üzerinde olumlu yönde (*b*=.48, *p*<.001) ve anlamlı düzeyde bir etkisi olduğu saptanmıştır.

Ancak, örgüt temelli özsaygı ve bireyselleştirilmiş ilişkiler değişkenlerinin etkileşimsel etkisinin (düzenleyici etki), çalışmaya tutkunluk üzerinde anlamlı bir katkısı tespit edilememiştir (*b*=-.078, *p*>.05). Bu bulgular ışığında, H_{2b} hipotezi doğrulanmamıştır.

Tablo 4.8. Örgüt Temelli Özsaygı ve İşgörenlerin İş Dışı Yaşamlarına Katılma Etkileşiminin Çalışmaya Tutkunluğa Katkısı

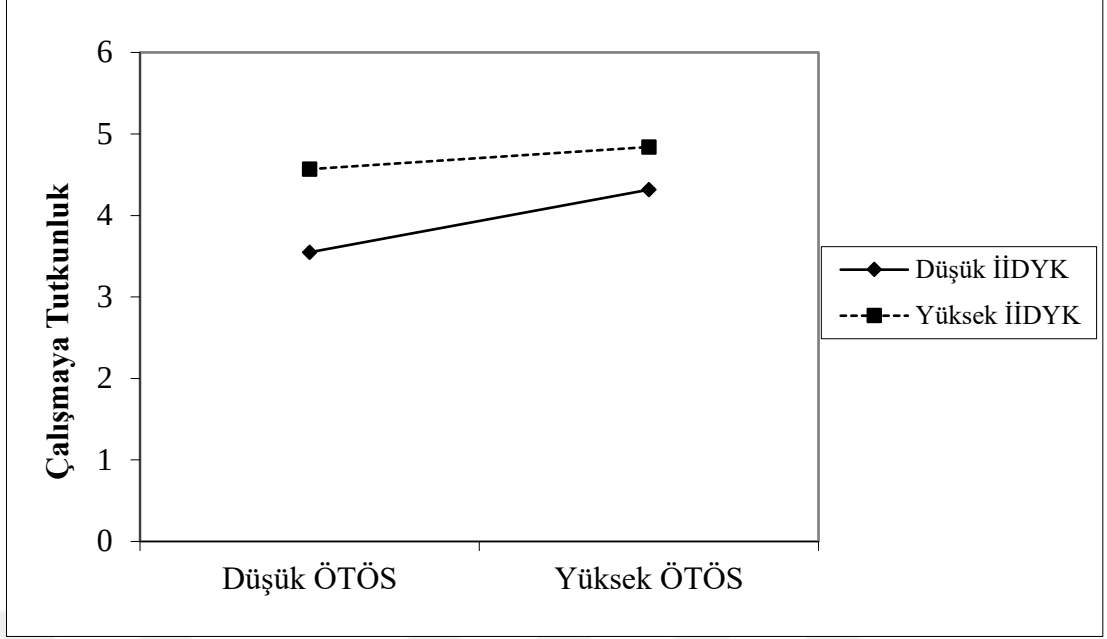
Değişkenler	<i>b</i>	<i>S.H.</i>	<i>t</i>
Sabit	4.318*** [4.21, 4.42]	.055	78.40
Örgüt Temelli Özsaygı (X)	.260*** [.11, .40]	.072	3.59
İşgörenlerin İş Dışı Yaşamlarına Katılma (W)	.386*** [.28, .48]	.051	7.49
X.W	-.124* [-.24, -.00]	.062	-1.98

Not. $R=.54$, $R^2=.298$; $*p<.05$, $***p<.001$. *S.H.*: Standart Hata, Parantez içindeki değerler güven aralıklarıdır. Standardize edilmemiş beta katsayıları (*b*) raporlanmıştır.

Tablo 4.8.'de örgüt temelli özsaygı ile paternalistik liderliğin işgörenlerin iş dışı yaşamlarına katılma alt boyutu etkileşiminin çalışmaya tutkunluk üzerindeki katkıları sunulmuştur. Bu sonuçlara göre, regresyon analizine dahil edilen tüm tahmin değişkenlerinin, çalışmaya tutkunluk üzerindeki değişimin yaklaşık %30'unu ($R^2=.298$) açıkladığı görülmüştür.

Çalışmaya tutkunluğa, örgüt temelli özsaygının olumlu yönde ($b=.26$, $p<.001$) ve anlamlı düzeyde bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde, paternalistik liderliğin işgörenlerin iş dışı yaşamlarına katılma alt boyutunun, çalışmaya tutkunluk üzerinde olumlu yönde ($b=.38$, $p<.001$) ve anlamlı düzeyde bir etkisi olduğu saptanmıştır.

Örgüt temelli özsaygı ve işgörenlerin iş dışı yaşamlarına katılma değişkenlerinin, çalışmaya tutkunluk üzerindeki etkileşimsel etkisinin (düzenleyici etki) anlamlı olduğu saptanmıştır ($b=-.124$, $p<.05$).



Şekil 4.5. İşgörenlerin İş Dışı Yaşamlarına Katılmanın (İİDYK) Düzenleyici Etkisinin Grafiksel Gösterimi

Yapılan eğitim analizi neticesinde, düzenleyici değişkenin etkileri grafiksel olarak Şekil 4.5.'te gösterilmiştir.

Düzenleyici etkinin ayrıntıları incelendiğinde, işgörenlerin iş dışı yaşamlarına katılmanın düşük ($b=.388$, $p<.001$) olduğu durumlarda örgüt temelli özsaygının çalışmaya tutkunluğa olan etkisinin azaldığı gözlenmiştir. İşgörenlerin iş dışı yaşamlarına katılmanın yüksek olduğu durumlarda, örgüt temelli özsaygının çalışmaya tutkunluğa olan etkisinin gücünde anlamlı bir farklılık gözlenmemektedir ($b=.139$, $p=.189$). İşgörenlerin iş dışı yaşamlarına katılmanın düşük olduğu durumlarda, eğer örgüt temelli özsaygı da düşükse, çalışmaya tutkunluk en düşük düzeye ulaşmaktadır. Bu durum, örgüt temelli özsaygı-çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkinin, paternalistik liderliğin işgörenlerin iş dışı yaşamlarına katılma alt boyutu tarafından düzenlendiği anlamına gelmektedir. Bu bulgular neticesinde, H_{2c} hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 4.9. Örgüt Temelli Özsaygı ve Sadakat Beklentisi Etkileşiminin Çalışmaya Tutkunluğa Katkısı

Değişkenler	<i>b</i>	<i>S.H.</i>	<i>t</i>
Sabit	4.308*** [4.19, 4.42]	.057	74.68
Örgüt Temelli Özsaygı (X)	.320*** [.17, .46]	.075	4.28
Sadakat Beklentisi (W)	.349*** [.22, .47]	.063	5.55
X.W	-.097 [-.25, .06]	.080	-1.21

Not. R=.46, R²=.219; ****p*<.001. *S.H.*: Standart Hata, Parantez içindeki değerler güven aralıklarıdır. Standardize edilmemiş beta katsayıları (*b*) raporlanmıştır.

Tablo 4.9.'da örgüt temelli özsaygı ile paternalistik liderliğin sadakat beklentisi alt boyutu etkileşiminin çalışmaya tutkunluk üzerindeki katkıları sunulmuştur. Bu sonuçlara göre, regresyon analizine dahil edilen tüm tahmin değişkenlerinin, çalışmaya tutkunluk üzerindeki değişimin yaklaşık %22'sini (R²=.219) açıkladığı görülmüştür.

Çalışmaya tutkunluğa, örgüt temelli özsaygının olumlu yönde (*b*=.32, *p*<.001) ve anlamlı düzeyde bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde, paternalistik liderliğin sadakat beklentisi alt boyutunun, çalışmaya tutkunluk üzerinde olumlu yönde (*b*=.35, *p*<.001) ve anlamlı düzeyde bir etkisi olduğu saptanmıştır.

Ancak, örgüt temelli özsaygı ve sadakat beklentisi değişkenlerinin etkileşimsel etkisinin (düzenleyici etki), çalışmaya tutkunluk üzerinde anlamlı bir katkısı tespit edilememiştir (*b*=-.097, *p*>.05). Bu bulgular ışığında, H_{2d} hipotezi doğrulanmamıştır.

Tablo 4.10. Örgüt Temelli Özsaygı ve Statü Hiyerarşisi ve Otorite Etkileşiminin Çalışmaya Tutkunluğa Katkısı

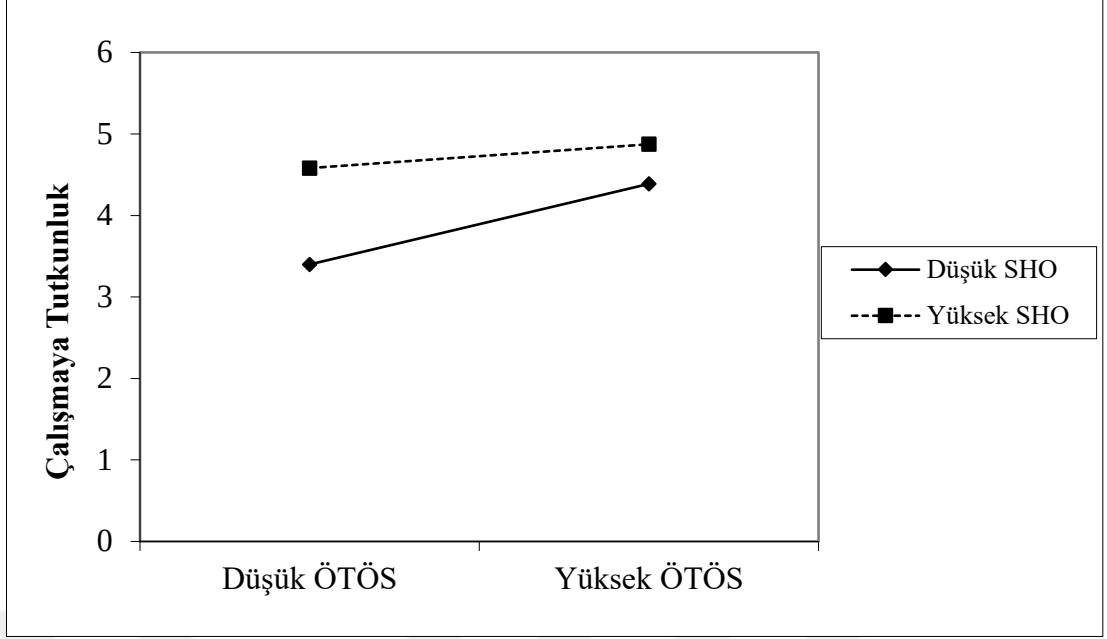
Değişkenler	<i>b</i>	<i>S.H.</i>	<i>t</i>
Sabit	4.310*** [4.20, 4.42]	.055	77.14
Örgüt Temelli Özsaygı (X)	.320*** [.17, .46]	.072	4.42
Statü Hiyerarşisi ve Otorite (W)	.417*** [.28, .54]	.065	6.42
X.W	-.174* [-.33, -.01]	.082	-2.13

Not. $R=.51$, $R^2=.262$; $*p<.05$, $***p<.001$. *S.H.*: Standart Hata, Parantez içindeki değerler güven aralıklarıdır. Standardize edilmemiş beta katsayıları (*b*) raporlanmıştır.

Tablo 4.10.'da örgüt temelli özsaygı ile paternalistik liderliğin statü hiyerarşisi ve otorite alt boyutu etkileşiminin çalışmaya tutkunluk üzerindeki katkıları sunulmuştur. Bu sonuçlara göre, regresyon analizine dahil edilen tüm tahmin değişkenlerinin, çalışmaya tutkunluk üzerindeki değişimin yaklaşık %26'sını ($R^2=.262$) açıkladığı görülmüştür.

Çalışmaya tutkunluğa, örgüt temelli özsaygının olumlu yönde ($b=.32$, $p<.001$) ve anlamlı düzeyde bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde, paternalistik liderliğin statü hiyerarşisi ve otorite alt boyutunun, çalışmaya tutkunluk üzerinde olumlu yönde ($b=.41$, $p<.001$) ve anlamlı düzeyde bir etkisi olduğu saptanmıştır.

Örgüt temelli özsaygı ve statü hiyerarşisi ve otorite değişkenlerinin, çalışmaya tutkunluk üzerindeki etkileşimsel etkisinin (düzenleyici etki) anlamlı olduğu saptanmıştır ($b=-.174$, $p<.05$).



Şekil 4.6. Statü Hiyerarşisi ve Otoritenin (SHO) Düzenleyici Etkisinin Grafikselsel Gösterimi

Yapılan eğim analizi neticesinde, düzenleyici değişkenin etkileri grafikselsel olarak Şekil 4.6.'da gösterilmiştir.

Düzenleyici etkinin ayrıntıları incelendiğinde, statü hiyerarşisi ve otoritenin düşük ($b=.479$, $p<.001$) olduğu durumlarda örgüt temelli özsaygının çalışmaya tutkunluğa olan etkisinin azaldığı gözlenmiştir. Statü hiyerarşisi ve otoritenin yüksek olduğu durumlarda, örgüt temelli özsaygının çalışmaya tutkunluğa olan etkisinin gücünde anlamlı bir farklılık gözlenmemektedir ($b=.173$, $p=.113$). Statü hiyerarşisi ve otoritenin düşük olduğu durumlarda, eğer örgüt temelli özsaygı da düşükse, çalışmaya tutkunluk en düşük düzeye ulaşmaktadır. Bu durum, örgüt temelli özsaygı-çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkinin, paternalistik liderliğin statü hiyerarşisi ve otorite alt boyutu tarafından düzenlendiği anlamına gelmektedir. Bu bulgular neticesinde, H_{2e} hipotezi desteklenmiştir.

4.7. Hipotez Testlerinin Özeti

Araştırma kapsamında uygulanan analizler sonucunda elde edilen bulgular Tablo 4.11.'de sunulmuştur.

Tablo 4.11. Hipotez Sonuçları

Hipotez No	Hipotez	Kabul/Red
H ₁	Örgüt temelli özsaygı ile çalışmaya tutkunluk arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul Edilmiştir.
H ₂	Örgüt temelli özsaygı ile çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkide paternalistik liderlik algısının düzenleyici etkisi vardır.	Reddedilmiştir.
H _{2a}	Örgüt temelli özsaygı ile çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkide paternalistik liderliğin işyerinde aile atmosferi boyutunun düzenleyici etkisi vardır.	Kabul Edilmiştir.
H _{2b}	Örgüt temelli özsaygı ile çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkide paternalistik liderliğin bireyselleştirilmiş ilişkiler boyutunun düzenleyici etkisi vardır.	Reddedilmiştir.
H _{2c}	Örgüt temelli özsaygı ile çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkide paternalistik liderliğin işgörenlerin iş dışı yaşamlarına katılma boyutunun düzenleyici etkisi vardır.	Kabul Edilmiştir.
H _{2d}	Örgüt temelli özsaygı ile çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkide paternalistik liderliğin sadakat beklentisi boyutunun düzenleyici etkisi vardır.	Reddedilmiştir.
H _{2e}	Örgüt temelli özsaygı ile çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkide paternalistik liderliğin statü hiyerarşisi ve otorite boyutunun düzenleyici etkisi vardır.	Kabul Edilmiştir.

5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu araştırma, bireylerin çalışma ortamına dayanan öz değerlendirmeleri ile çalışmaya dair tutumları arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide paternalistik liderlik algısının düzenleyicilik etkisini belirlemek amacı ile 219 çalışan üzerinde kesitsel olarak gerçekleştirilmiştir.

Araştırma kapsamında elde edilen bulgular, örgüt temelli özsaygı ile çalışmaya tutkunluk arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Örgüt temelli özsaygı ile çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkide paternalistik liderliğin düzenleyici etkisi incelenmiş, paternalistik liderlik algısı toplam puan olarak alındığında bu ilişkide düzenleyici bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Alt boyutlar incelendiğinde, işyerinde aile atmosferi, işgörenlerin iş dışı yaşamlarına katılma, statü hiyerarşisi ve otorite boyutlarının örgüt temelli özsaygı ile çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahip oldukları tespit edilmiştir. Bireyselleştirilmiş ilişkiler ve sadakat beklentisi boyutlarının ise düzenleyici etkisinin bulunmadığı belirlenmiştir.

Örgüt temelli özsaygının çalışmaya tutkunluk üzerindeki katkısını test etmek üzere uygulanan regresyon analizi sonucuna göre, çalışmaya tutkunluktaki %10'luk varyans örgüt temelli özsaygı tarafından açıklanmaktadır. Elde edilen bu bulgu, literatürde yer alan diğer araştırma sonuçlarıyla paralellik göstermektedir (Acaray, 2019; Kim ve Hyun, 2017; Mauno v.d., 2007; Rotich, 2016; Toth v.d., 2020; Tüllef, 2020; Xanthopoulou v.d., 2019). Örgüt temelli özsaygının, bireyin işi ile ilgili tutum ve davranışlarını şekillendirmede önemli bir rol üstlendiği belirtilmektedir (Gardner ve Pierce, 1998). Bu bağlamda, yüksek düzeyde örgüt temelli özsaygıya sahip olan çalışanların kendilerini çalıştıkları örgüte değerli katkılar sağlayan, örgütün önemli bir parçası olarak gördükleri göz önünde bulundurulduğunda, bu olumlu öz değerlendirmeler sonucunda çalışanların kendilerini iş rollerine tam olarak adanmaları mümkün olabilmektedir. Ayrıca, örgüt temelli özsaygı, bireyin çalışmaya tutkunluğunu sürdüren bir iş kaynağı niteliği de taşımaktadır (Sahu v.d., 2019).

Çalışmada, örgüt temelli özsaygı ile çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkide, işyerinde aile atmosferi boyutunun düzenleyici etkiye sahip olduğu ortaya konmuştur. Buna göre, işyerinde aile atmosferinin yüksek olduğu durumlarda, örgüt temelli özsaygı da yüksekse, çalışmaya tutkunluk en yüksek seviyeye ulaşmaktadır. Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkileri ortaya koymaya yönelik yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre, işyerinde aile atmosferi boyutu ile örgüt temelli özsaygı arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre, liderin çalışanlarını tıpkı bir baba şefkatiyle gözetip koruması, çalışanların kendilerini önemli ve değerli hissetmelerini sağlamaktadır. Benzer şekilde, işyerinde aile atmosferi ile çalışmaya tutkunluk arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu bulgu, taraflar arasındaki etkileşimlerin karşılıklılık normu çerçevesinde gerçekleştiğini ileri süren, sosyal değişim teorisi kapsamında açıklanabilmektedir. Çalışan, lider tarafından kendisine gösterilen ilgi ve şefkate karşılık, onu hayal kırıklığına uğratmamak adına, aynı şekilde karşılık verme yükümlülüğü hissedecek ve bu doğrultuda, ekstra çaba harcama yoluna gidecektir. Paternalistik liderlerin her çalışanın ihtiyacını aynı oranda karşılamayacağı belirtilmektedir (Aycan, 2006). Bu durum, liderlerin izleyenleriyle farklı düzeylerde etkileşim kurduğunu ileri süren lider-üye etkileşimi kuramı ile örtüşmektedir. Bu bağlamda, lideri tarafından bir ailenin ferdi gibi hissettirilen ve kendisine babacan tavırla yaklaşılan çalışanlarda, örgüt temelli özsaygı ile çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkinin, bu şekilde hissetmeyen çalışanlara nazaran, daha kuvvetli olacağı söylenebilmektedir.

Çalışmada, örgüt temelli özsaygı ile çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkide, işgörenlerin iş dışı yaşamlarına katılma boyutunun düzenleyici etkiye sahip olduğu ortaya konmuştur. Buna göre, liderlerin izleyenlerinin iş dışı yaşamlarına katılımının düşük olduğu durumlarda, örgüt temelli özsaygı da düşükse, çalışmaya tutkunluk en düşük seviyeye ulaşmaktadır. İş ve özel yaşam alanlarının, bireycilik kültürünün hâkim olduğu Batı toplumlarında birbirinden tamamen bağımsız olarak değerlendirildiği; toplulukçu özelliklerin hâkim olduğu Doğu toplumlarında ise bir bütün olarak algılandığı belirtilmektedir (Aycan, 2005). Hofstede (2001), Türkiye'nin toplulukçu bir kültüre sahip olduğunu belirtmiştir. Bu bağlamda, Türkiye'de iş ve özel yaşam alanlarına ilişkin sınırların daha bulanık olması beklenen bir durumdur. Başka bir deyişle, liderin çalışanlarının -düğün, cenaze, mezuniyet

töreni gibi önemli yaşam olaylarına katılarak- özel hayatlarına müdahil olması, Türkiye’de doğal karşılanan ve hatta istenen bir durum iken, Batılı toplumlarda özel hayata müdahale olarak algılanmakta ve olumsuz karşılanmaktadır (Pellegrini ve Scandura, 2008). Çalışmanın Türkiye bağlamında gerçekleştirildiği göz önünde bulundurulduğunda, elde edilen bu bulgunun örneklemin kültürel özellikleriyle tutarlılık gösterdiği söylenebilmektedir.

Çalışmada, örgüt temelli özsaygı ile çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkide, statü hiyerarşisi ve otorite boyutunun düzenleyici etkiye sahip olduğu ortaya konmuştur. Buna göre, liderlerin statü farklılıklarına verdiği önem ve otoriter tutumlarının düşük olduğu durumlarda, örgüt temelli özsaygı da düşükse, çalışmaya tutkunluk en düşük seviyeye ulaşmaktadır. Aycan ve diğerlerinin (2000) yapmış oldukları çalışmada, Türkiye paternalist değerlerin en çok gözlemlendiği ülkeler arasında yer almıştır. Paternalizmin yüksek olduğu toplumlarda, çalışanlar yöneticilerini baba yerine koymakta ve ona arkalarını yaslama ihtiyacı hissetmektedir. Bununla birlikte, paternalizm ilişkisinde çalışanlar baba figürüyle özdeşleşen liderlerine karşı gönüllü bir bağımlılık geliştirmekte ve boyun eğmektedir. Bu gönüllülük, Batı toplumlarınca anlaşılammakta iken, bizim kültürümüzde oldukça sık karşılaşılan bir durumdur (Aycan, 2001). Bu bağlamda, örneklemini oluşturan çalışanların otoriteye uyma istekliliğinin kültürel değerlerimizle yakından ilişkili olduğu söylenebilmektedir. Öte yandan, Türkiye’de belirsizlikten kaçınma derecesi ve güç mesafesinin yüksek olduğu belirtilmektedir (Hofstede, 2001). Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olması, kuralların net bir şekilde ortaya konulması ihtiyacını doğururken; güç mesafesinin yüksek olması, bu kuralların sorgusuz sualsiz kabul edilmesine ve yerine getirilmesine yol açmaktadır. Başka bir deyişle, bireyler belirsizlik durumunun yarattığı tedirginlik hissinden kurtulabilmek adına, güç mesafesini açarak, kendileri adına karar verebilecek bir güce sığınma eğiliminde olmaktadır (Saylık, 2017). Bu bağlamda, statü hiyerarşisi ve otoritenin azalmasıyla, örgüt temelli özsaygı ile çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkinin zayıflamasının, otoritenin kültürümüzde ihtiyaç duyulan ve istenen bir durum olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Çalışmada, paternalistik liderliğin bireyselleştirilmiş ilişkiler ve sadakat beklentisi alt boyutlarının, örgüt temelli özsaygı ve çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkide anlamlı bir düzenleyici etkiye sahip olmadığı görülmüştür. Bu bulguların iyi niyetli ve çıkarıcı paternalizm ayırımı bağlamında değerlendirilebileceği

düşünülmektedir. İyi niyetli paternalizmde, çalışana gösterilen ilgi ve yakınlığın temelinde çalışanın refahına yönelik içten bir endişe yatmaktadır. Öte yandan, çıkarıcı paternalizmde, lider sonuçlara odaklanmakta ve onlara gösterdiği ilgi ve yakınlığın temelinde işin tamamlanmasına yönelik bir endişe yatmaktadır (Aycan, 2001). Paternalistik liderliğin, profesyonellik ve formallikten ziyade informal süreçlerin hâkim olduğu toplulukçu kültürlerde yaygın olarak görüldüğü göz önünde bulundurulduğunda, liderin davranışlarının altında yatan gerçek niyetin anlaşılmasının güç olabileceği belirtilmektedir (Saylık, 2017). Bu bağlamda, lideri tarafından kendisine yeterli derece yakınlaşılmayan çalışanların, bu davranışları iyi niyetli veya çıkarıcı olarak algılama biçimlerinin farklılık gösterebileceği düşünülmektedir. Dolayısıyla, bireyselleştirilmiş ilgi arttıkça, çıkarıcı paternalizm algılanma olasılığının da artabileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Öte yandan, liderlerin çalışanları için yaptıkları karşılığında onlardan sadakat beklemesi, çalışanda baskı yaratabilir ve bunun sonucunda liderin çıkarıcı olarak algılanma olasılığı artabilir. Çıkarıcı paternalizmde, lider çalışanlarının refahını gerçek anlamda önemsemediğinden, sadakat beklentisinin çalışanların örgüt içerisindeki önemlerine ilişkin algıları ile çalışmaya dair tutumları arasındaki ilişkide anlamlı bir düzenleyicilik etkisi bulunmamış olması muhtemeldir.

Araştırma sonucunda elde edilen çarpıcı bulgulardan bir diğeri ise, paternalistik liderlik ile çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkinin, örgüt temelli özsaygı ile çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkiden daha güçlü olmasıdır. Gelecekte yapılacak olan çalışmalarda, -bu farkı daha net tespit edebilmek adına- hiyerarşik regresyon analizi uygulanarak R^2 'deki değişimin incelenmesi önerilmektedir. Bununla birlikte, paternalistik liderlik ile çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkide etkili olabilecek aracı değişkenleri belirlemeye yönelik çalışmaların yapılmasının söz konusu değişkenler arasındaki ilişkiye ışık tutacağı düşünülmektedir.

Sonuç olarak, örgüt temelli özsaygı ile çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkide, liderlerin sergilediği yardımsever davranış kalıplarının yanı sıra otoriter davranış kalıplarının da kritik bir rol üstlendiği görülmektedir. Öte yandan, paternalistik liderliğin düzenleyicilik etkisinin alt boyutlar bazında farklılık göstermesi, bu davranışların çalışanlar tarafından iyi niyetli veya çıkarıcı olarak algılanmasının önemine işaret etmektedir. Alanyazın incelendiğinde, örgüt temelli özsaygı, çalışmaya tutkunluk ve paternalistik liderlik değişkenleri arasındaki ikili

ilişkileri inceleyen çalışmalar bulunurken; bu üç değişkeni tek bir modelde ele alarak inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bununla birlikte literatürde, örgüt temelli özsaygının çalışmaya tutkunluğu artırdığına dair çok sayıda çalışma sonucu olmakla birlikte, bu çalışmalarda örgüt temelli özsaygı ile çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkide düzenleyici rol üstlenen değişkenler üzerinde durulmamıştır. Bu çalışmada ise, üç değişken arasındaki ilişkiler ortaya konularak ilgili literatüre katkıda bulunulduğu düşünülmektedir.

Çalışmanın alanyazına sunabileceği katkılar haricinde, bazı kısıtlılıkları da bulunmaktadır. Bu kısıtlılıklardan birini, çalışmanın pandemi döneminde gerçekleştirilmiş olması oluşturmaktadır. Günümüz pandemi koşullarında, örgütlerin birçoğunun tamamen uzaktan veya hibrit çalışma modeline geçmesiyle birlikte, çalışanların yöneticileriyle olan yüz yüze etkileşimlerin azalmasının paternalistik liderlik ölçeğine verilen yanıtlar üzerinde etkili olabileceği düşünülmektedir. Gelecek çalışmalarda, tamamen uzaktan, hibrit ve tamamen ofisten çalışan bireyler üzerinde karşılaştırmalı analizler yapılabilir. Öte yandan, her ne kadar Bilgilendirilmiş Gönüllü Olur Formunda gizlilik konusuna vurgu yapılmış olsa da bazı katılımcıların paternalistik liderlik ölçeği için verdikleri cevapların yöneticileri tarafından değerlendirilebileceği kaygısı ile fikirlerini gizleme eğilimi göstermelerine yol açabileceği düşünülmektedir.

Bir diğer sınırlılık ise, veri toplama araçlarının web kanalları aracılığıyla katılımcılara ulaştırılması ve anketin online ortamda gerçekleştirilmesidir. Bazı katılımcılar, online ortamlarda kişisel bilgilerini paylaşma konusunda çekinceli davranabilmekte ve bu durum demografik bilgilerin doğru bir şekilde analiz edilmesini zorlaştırabilmektedir. Bununla birlikte, online anketlerde yanıt oranı düşük kalabilmekte ve bu durum örneklem sayısının az olmasına yol açabilmektedir. Gelecek araştırmaların daha geniş örneklemeler üzerinde gerçekleştirilmesinin, sonuçların genellenebilirliği noktasında önem arz ettiği düşünülmektedir. Öte yandan, belirli bölge ve sektörler özelinde gerçekleştirilecek olan çalışmalar, bu konudaki literatürün zenginleşmesine katkıda bulunabilir.

Örneklem sayısının azlığından kaynaklanan bir diğer sınırlılık ise, demografik bilgi formunda toplanan verilere yönelik karşılaştırmalı analizlerin gerçekleştirilememiş olmasıdır. Gelecek araştırmalarda, örneklem sayısının

artırılarak, ulusal-çok uluslu firma çalışanı, çalışan cinsiyeti-beraber çalışılan yönetici cinsiyeti eşleşmeleri ve yaş faktörü gibi, demografik değişkenler açısından ne gibi farklılıkların olduğunu tespit etmeye yönelik çalışmaların yapılmasının ilgili literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Örgüt temelli özsaygının, örgüt içerisindeki deneyimlere bağlı olarak geliştiği ve bu bağlamda örgüte yeni başlayan çalışanların örgüt temelli özsaygılarının büyük oranda genel özsaygı düzeylerinden etkileneceği belirtilmektedir (Bowling v.d., 2010). Bu çalışmanın örneklemini, çoğunlukla mevcut kurumunda 0-2 yıldır çalışmakta olan ve yöneticisiyle birlikte çalışma süresi 1 yıldan az olan bireylerin oluşturduğu göz önünde bulundurulduğunda, bu durumun çalışmanın kısıtlılıklarından birini oluşturduğu söylenebilmektedir. Gelecek çalışmaların, mevcut kurumda çalışma süresi açısından daha dengeli dağılım gösteren örneklemeler üzerinde gerçekleştirilmesinin daha faydalı olacağı düşünülmektedir. Öte yandan, örgüt temelli özsaygının, artan deneyim sonucunda daha istikrarlı bir hale geleceği belirtilmektedir (Pierce ve Gardner, 2008). Bu bağlamda, bu kavrama yönelik boylamsal çalışmaların yapılmasının daha faydalı sonuçlar verebileceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Acaray, A. (2019). Örgüt temelli özsaygının iş performansına etkisinde psikolojik iyi oluş ve çalışmaya tutkunluğun aracılık rolü. *Business and Economics Research Journal*, 10 (3), 735-748.
- Acaray, A., ve Pelenk, S. (2018). İşe adanmışlığın güçlendirme iklimi ve bireysel performans ile ilişkisinin incelenmesi: Hizmet sektöründe bir araştırma. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 7 (5), 154-177.
- Afendi, A., Wibowo, A., ve Wangloan, E. H. (2020). The model of perceived organizational support, employee engagement, organizational citizenship behavior in the environment directorate general of sea transportation. *International Review of Management and Marketing*, 10(1), 79-83.
- Ahmad, A., Hameed, I., ve Mahmood, S. (2016). Linking passion to organizational citizenship behavior and employee performance: The mediating role of work engagement. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 10 (2), 316-334.
- Akgün, M. C. (2017). *Çalışmaya tutkunluk ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide iş-aile çatışmasının biçimlendirici rolü*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul.
- Akın, Ö. (2019). İş özellikleri ve işe adanmışlığın çalışanın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi. *Journal of Politics Economy and Management*, 2(2), 1-18.
- Akıncı, S. K. (2018). Influence of person-organisation-fit on work engagement through enhanced job satisfaction: Test of social identity theory. *Business & Management Studies: An International Journal*, 6(3), 315-330.
- Akyüz, M. (2018). Duygusal emek örgüt temelli öz-saygı ve yaşam tatminini etkiler mi?. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10 (4), 170-186.

- Akyüz, M. (2019). Çalışma hayatının önemli kaldıraçları: örgütsel desteğin iş tatmini üzerindeki etkisinde örgüt temelli öz-saygının aracılık rolü. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, Ekonomi ve Siyaset Özel Sayısı*, 1-14.
- Al Ahad, A., ve Khan, R. (2020). Exploring the mediating effect of demographic attributes on the relationship between employee engagement and organizational citizenship behavior. *International Journal of Management and Sustainability*, 9(1), 11-23.
- Alarcon, G.M. and Lyons, J.B. (2011) The relationship of engagement and job satisfaction in working samples. *The Journal of Psychology*, 145, 463-480.
- Albdour, A., ve Altarawneh, I. (2014). Employee engagement and organizational commitment: Evidence from Jordan. *International Journal of Business*, 19(2), 192-212.
- Ali, F. H., Rizavi, S. S., Ahmed, I., ve Rasheed M. (2018). Effects of perceived organizational support on organizational citizenship behavior – Sequential mediation by well-being and work engagement. *Journal of the Punjab University Historical Society*, 31 (2), 55-63.
- Alvi, A. K., ve Abbasi, A. S. (2012). Impact of organizational justice on employee engagement in banking sector of Pakistan. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 12 (5), 643-649.
- Amanchukwu, R., Stanley, G., ve Ololube, N. (2015). A review of leadership theories, principles and styles and their relevance to educational management. *Management*, 5(1), 6-14.
- Amor A. M., Xanthopoulou D., Calvo N., ve Vazquez J.P. (2021). Structural empowerment, psychological empowerment, and work engagement: A cross-country study. *European Management Journal*, 39(6), 779-789.
- Ardıç, K., ve Polatçı, S. (2009). Tükenmişlik sendromu ve madalyonun öbür yüzü: İşle bütünleşme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (32), 21-46.

- Ariani, D. W. (2014). Relationship leadership, employee engagement, and organizational citizenship behavior. *International Journal of Business and Social Research*, 4(8), 74-90.
- Arsezen-Otamis, P., Arikan-Saltik, I. ve Babacan, S. (2015). The relationship between paternalistic leadership and business performance in small tourism businesses: The moderating role of affective organizational commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 90-97.
- Arshadi, N., ve Hayavi, G. (2013). The effect of perceived organizational support on affective commitment and job performance: Mediating role of OBSE. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 84, 739-743.
- Arshadi, N., ve Damiri, H. (2013). The relationship of job stress with turnover intention and job performance, moderating role of OBSE. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 84, 706-710.
- Arslan, E. T. ve Demir, H. (2017). İşe angaje olma ve iş tatmini arasındaki ilişki: Hekim ve hemşireler üzerine nicel bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 24 (2), 371-389.
- Arun, K. (2008). *Liderlik Tarzları ile Paylaşımçı Bilgi Kültürü İlişkisi*. [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Ashforth, B. E., Harrison S. H., ve Corley K. G. (2008). Identification in organizations: an examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, 34(3), 325-374.
- Aycan, Z. (2001). Paternalizm: Yönetim ve liderlik anlayışına ilişkin üç görgül çalışma. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 1-26.
- Aycan, Z. (2005). The interplay between cultural and institutional/structural contingencies in human resource management practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(7), 1083–1119.
- Aycan, Z. (2006). Paternalism: Towards conceptual refinement and operationalization. In U. Kim, K.-S. Yang, ve K.-K. Hwang (Eds.),

Indigenous and cultural psychology: Understanding people in context (ss. 445–466). Springer Science + Business Media.

Aycan, Z., Kanungo, R. N., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, G., ve Kurshid, A. (2000). Impact of culture on human resource management practices: A 10-country comparison. *Applied Psychology: An International Review*, 49(1), 192–221.

Bakker, A. B., Albrecht, S. L., ve Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20 (1), 4–28.

Bakker, A. B., ve Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *The Career Development International*, 13 (3), 209–223.

Bakker, A. B., ve Leiter, M.P. (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. Psychology Press.

Bakker, A. B., ve Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29 (2), 147–154.

Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., ve Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207–218.

Bauer, T.N., Erdoğan, B., Liden, R.C. ve Wayne, S.J. (2006). A longitudinal study of the moderating role of extraversion: leader-member exchange, performance and turnover during new executive development. *Journal of Applied Psychology*, 91(2): 298-310.

Baumruk, R. (2004), The missing link: the role of employee engagement in business success. *Workspan*, 47, 48-52.

Bekmezci, M. ve Yıldız, B. (2019). Babacan liderlik ile çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkide kolektif şükranın aracı etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 52-73.

- Bektaş, M., ve Karagöz, Ş. (2020). Örgütsel desteğin işe tutkunluk üzerine etkisi: Beyaz yakalı çalışanlar üzerine bir araştırma. *Turkish Studies - Economy*, 15(3), 1215-1231.
- Bennis, W. (1999). The end of leadership: Exemplary leadership is impossible without full inclusion, initiatives, and cooperation of followers. *Organizational Dynamics*, 28(1), 71–80.
- Bhatnagar, J. (2012). Management of innovation: Role of psychological empowerment, work engagement and turnover intention in the indian context. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(5), 928—951.
- Biswas, S., ve Bhatnagar, J. (2013). Mediator analysis of employee engagement: Role of perceived organizational support, p-o fit, organizational commitment and job satisfaction. *Vikalpa*, 38(1), 27–40.
- Bowling, N. A., Eschleman, K. J., Wang, Q., Kirkendall, C., ve Alarcon, G. (2010). A meta-analysis of the predictors and consequences of organization-based self-esteem. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 601–626.
- Boz, H. (2021). Çalışmaya tutkunluğun işten ayrılma niyetine etkisinde iş tatmininin aracılık rolü: Özel okul öğretmenleri üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 343-358.
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., ve van den Heuvel, M. (2014). Leader-member exchange, work engagement, and job performance. *Journal of Managerial Psychology*, 30(7), 754–770.
- Can, H., Azizoğlu, A. Ö. ve Aydın, M. E. (2015). *Örgütsel Davranış*. 2. Baskı, Siyasal Kitabevi.
- Canboy, A., Tillou, C., Barzantny, C., Güçlü, B., ve Benichoux, F. (2021). The impact of perceived organizational support on work meaningfulness, engagement, and perceived stress in France. *European Management Journal*, 1-11.

- Cenkci, A. T., ve Özçelik, G. (2015). Leadership styles and subordinate work engagement: the moderating impact of leader gender. *Global Business & Management Research*, 7(4), 8-20.
- Cesário, F., ve Chambel, J. (2017). Linking organizational commitment and work engagement to employee performance. *Knowledge and Process Management*, 24 (2), 152-158.
- Chan, S. C. (2019). Participative leadership and job satisfaction: The mediating role of work engagement and the moderating role of fun experienced at work. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(3), 319-333.
- Chan, S. C. H., Huang, X., Snape, E. ve Lam, C. K. (2013). The janus face of paternalistic leaders: Authoritarianism, benevolence, subordinates organization-based self-esteem, and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 34 (1), 108-128.
- Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *The Academy of Management Review*, 14(3), 333–349.
- Chen, X. P., Eberly, M. B., Chiang, T., & Cheng, B. 2014. Affective trust in Chinese leaders: linking paternalistic leadership to employee performance. *Journal of Management*, 40, 796–819.
- Chung, Y.W. ve Yang, J.Y. (2017). The mediating effects of organization-based self-esteem for the relationship between workplace ostracism and workplace behaviors, *Baltic Journal of Management*, 12 (2), 255-270.
- Crawford, E. R., LePine, J. A., ve Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834–848.
- Cropanzano, R., ve Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31 (6), 874–900.

- Çakıcı, A. ve Burak, A. (2019). Paternalist liderliğin örgütsel bağlılığa etkisi: Gemiadamları üzerinde bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 17(34), 323-347.
- Çalışkan, N. ve Özkoç, A. G. (2016). Örgütlerde paternalist liderlik algısına etki eden ulusal kültür boyutlarının belirlenmesi. *Journal of Yasar University*, 11(44), 240-250.
- Çankır, B. (2016). *Çalışmaya Tutkunluk ve Tükenmişliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama*. [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Çankır, B. ve Şahin, S. (2018a). Psychological well-being and job performance: The mediating role of work engagement. *Hitit University Journal of Social Sciences Institute*, 11(3), 2549-2560.
- Çankır, B., ve Arıkan, S. (2019). Examining work engagement and job satisfaction variables in their relations with job performance and intention to quit. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11 (2), 1133-1150.
- Çankır, B., ve Şahin S. (2018b). Medya-kültür ve sanat alanında çalışanların psikolojik iyi-oluşları ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkide çalışmaya tutkunluğun aracı rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (17), 333-346.
- Çetinkaya, F. F. (2021). Paternalist liderliğin örgütsel sinizme etkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(80), 1662-1681.
- Çiçek, B. (2021). Agresif mizahın intikam niyetine etkisinde babacan liderliğin rolü. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 12 (30), 365-380.
- De Cremer, D., van Knippenberg, B., van Knippenberg, D., Mullenders, D., & Stinglhamer, F. (2005). Rewarding leadership and fair procedures as determinants of self-esteem. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 3–12.
- De Klerk S., ve Stander M. W. (2014). Leadership empowerment behaviour, work engagement and turnover intention: The role of psychological empowerment. *Journal of Positive Management*, 5(3), 28–45.

- De Simone, S., Cicotto, G., Cenciotti, R. ve Borgogni, L. (2021). Perceptions of social context and intention to quit: The mediating role of work engagement and interpersonal strain. *Sustainability*, 13, 1-14.
- Dean, J. W., Brandes, P. ve Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *The Academy of Management Review*, 23(2), 341–352.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., de Jonge, J., Janssen, P. P. M., ve Schaufeli, W. B. (2001). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 27(4), 279–286.
- Den Hartog, D. N., & Koopman, P. L. (2001). Leadership in organizations. In N. Anderson, D. S. Ones, H. Kepir Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology* (pp. 166-187). Sage.
- Diker, O. (2014). *Algılanan Liderlik Tarzları Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Turizm Endüstrisinde İncelenmesi*. [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Dikmen, B. (2012). *Liderlik Kuramları Ve Dönüştürücü Liderlik Kuramının Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerindeki Etkisine Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.
- Doğan, E. (2002). *Çalışanın İşine Cezbolması: Dönüştürücü liderlik tarzının, lidere olan güvenin, güçlenmenin ve negatif/pozitif duygulanımın etkileri*. [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Durmaz, H. O. (2007). *Likert'in Sistem 4 Yaklaşımına Göre Özel Dershanelerdeki Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Örgüt Kültürü ile Karşılaştırılması*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., ve Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51–59.

- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. ve Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.
- Emeksiz, E. (2015). *İş Doyumunun Yordayıcısı Olarak Çok Boyutlu Örgütsel Kimliklenme: İşle Bütünleşmenin Aracılık Rolü*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- Eraslan, L. (2004). Liderlikte post-modern bir paradigma: Dönüşümcü liderlik. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 1 (1), 1-32.
- Erben, G. S. ve Güneşer, A. B. (2008). The relationship between paternalistic leadership and organizational commitment: Investigating the role of climate regarding ethics. *Journal of Business Ethics*, 82(4), 955–968.
- Erden, N. S. (2011). *Mediating effects of organization based self esteem on the relationship between organizational justice and organizational commitment*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Erdirençlebi, M., ve Karataş, C. K. (2019). Örgütsel adaletin işe adanmışlık ile işten ayrılma niyeti üzerine etkisi. *Business & Management Studies: An International Journal*, 7(4), 1825-1849.
- Eren, E. (2017). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (16.Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Erickson, R. W. (2005). Exploring the antecedents of motivation to lead and the affects of collective efficacy. *Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences and Engineering*, 65(12-B), 6696.
- Erkal, P. (2019). İç girişimciliğin işe tutkunluğa etkisinde birey-örgüt uyumunun aracılık rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(4), 2812-2813.
- Erkal, P. (2021). Örgütsel destek algısının işe tutkunluk üzerindeki etkisi: Cinsiyetin düzenleyici rolü. *Journal of Management and Economics Research*, 19(1), 37-56.
- Erkutlu, H., ve Chafra, J. B. (2013). *Empowering leadership and work engagement: the roles of self-efficacy and identification with leader*. 2. Multidisipliner Akademik Konferans Bildirisi, Prag, Çek Cumhuriyeti.

- Esen, E., (2011). Çalışanların örgüte cezbolması. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 30 (1), 377-390.
- Farh, J. L., ve Cheng, B. S. (2000). A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations. *Management and Organizations in the Chinese Context*, 45(1), 84–127.
- Ferris, D. L., Brown, D. J. ve Heller, D. (2009). Organizational supports and organizational deviance: The mediating role of organization-based self-esteem. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(2), 279–286.
- Ferris, G. R., Liden, R. C., Munyon, T. P., Summers, J. K., Basik, K. J. ve Buckley, M. R. (2009). Relationships at work: Toward a multidimensional conceptualization of dyadic work relationships. *Journal of Management*, 35(6), 1379-1403.
- Gadi, P. D., Silas, G., Bagobiri, E. (2022). Intention to quit of proactive health workers: The intervening role of employee engagement and the moderated mediating effect of job autonomy. *International Journal of Business, Management and Economics*, 3(1), 1-23.
- Gardner, D. G. ve Pierce, J. L. (2001). Organization-based self-esteem, generalized self-efficacy, and affective reactions to the workplace: An empirical re-examination. *Journal of Management Systems*, 13(4), 31-48.
- Gardner, D. G. ve Pierce, J. L. (2015). Organization-based self-esteem in work teams. *Group Processes & Intergroup Relations*, 19(3), 1-15.
- Gardner, D. G., ve Pierce, J. L. (1998). Self-esteem and self-efficacy within the organizational context: An empirical examination. *Group and Organizational Management*, 23, 48-70.
- Gardner, D.G., Dyne, L.V., ve Pierce, J.L. (2004). The effects of pay level on organization-based self-esteem and performance: a field study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(3), 307-322.

- Gazioğlu, E. (2018). *Örgütsel Adalet Algısının İşe Tutkunluk Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Sinizmin Aracı Rolü*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Gelfand, M. J., Erez, M., ve Aycan, Z. (2007). Cross-cultural organizational behavior. *Annual Review of Psychology*, 58, 479–514.
- Genç, E. (2020). Kişi-örgüt uyumunun işle bütünleşme üzerindeki etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(3), 3110-3123.
- Ghadi, M. Y. (2017). Transformational leadership, job satisfaction, and intention to quit: a sequential mediation model of meaning in work and work engagement. *DLSU Business & Economics Review*, 27(1), 145–164.
- Ghadi, M. Y., Fernando, M. ve Caputi, P. (2013). Transformational leadership and work engagement: The mediating effect of meaning in work. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(6), 532-550.
- Ghazawy, E. R., Mahfouz, E. M., Mohammed, E. S., ve Refaei, S. A. (2019). Nurses' work engagement and its impact on the job outcomes, *International Journal of Healthcare Management*, 1-8.
- Gong, Y., Wu Y., Huang, P., Yan X., ve Luo, Z. (2020). Psychological empowerment and work engagement as mediating roles between trait emotional intelligence and job satisfaction. *Frontiers in Psychology*, 1-7.
- Gouldner, A.W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Gupta, M., Acharya, A., ve Gupta, R. (2015). Impact of work engagement on performance in indian higher education system. *Review of European Studies*, 7 (3), 192-201.
- Güleç, E. (2017). *Paternalist Liderlik ve Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizme Etkileri: Fatih Sağlık Hizmet Bölgesinde Bulunan Kamu ve Özel Hastanelerin Karşılaştırılması*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Beykent Üniversitesi, İstanbul.

- Güler, B. (2020). Sosyal mübadele teorisi bağlamında birey-örgüt uyumunun işe adanmışlık üzerine etkisine ilişkin bir araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 20(40), 186-200.
- Güleryüz, E., ve Aydın, O. (2015). Örgütsel özdeşim ve duygusal bağlılığın öncülleri bağlamında karşılaştırılması. *Türk Psikoloji Dergisi*, 30(75), 18–31.
- Güneşer, A. B. (2007). *The Effect Of Person-Organization Fit On Organizational Commitment And Work Engagement: The Role Of Person-supervisor Fit*. [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Güney, S., Akalın, Ç., ve İlsev, A. (2007). Duygusal örgütsel bağlılık gelişiminde algılanan örgütsel destek ve örgüt temelli öz-saygı. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(2), 189-211.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (5. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Haar, J. M., & Brougham, D. (2016). Organisational-based self-esteem: A within country comparison of outcomes between Māori and New Zealand Europeans. *Journal of Management & Organization*, 22(5), 720–735.
- Halbesleben, J. R. B., & Wheeler, A. R. (2008). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work & Stress*, 22(3), 242–256.
- Hamid, A., ve Yahya, K. (2011). *Relationship between person-job fit and person-organization fit on employees' work engagement: a study among engineers in semiconductor companies in Malaysia*. İşletme ve Yönetimde Yenilikler Üzerine Yıllık Konferans Bildirisi, Londra, Birleşik Krallık.
- Hasnida, Samosir, A. J., ve Novliadi, F. (2019). The effect of perceived organizational support and self efficacy towards work engagement. *International Journal of Progressive Sciences and Technologies*, 16(2), 113-117.
- Hassan, A., ve Ahmed, F. (2011). Authentic leadership, trust and work engagement. *International Journal of Human and Social Sciences*, 6(3), 164–170.

- Havuz, Ş. ve Erbay, E. Ö. (2021). Çalışan tutkunluğuyla performans arasındaki ilişkide lider mükemmeliyetçiliğinin düzenleyici rolü. *Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Dergisi*, 3 (2), 193-202.
- Heck, A. K., Bedeian, A. G. ve Day, D. V. (2005). Mountains out of molehills? Tests of the mediating effects of self-esteem in predicting workplace complaining. *Journal of Applied Social Psychology*, 35(11), 2262–2289.
- Hermawan, H., Thamrin, H. M., ve Susilo Priyo (2020). Organizational citizenship behavior and performance: the role of employee engagement. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(12), 1089-1097.
- Heyns, M. M., McCallaghan, S., ve de Wet, E. H. (2022). The role of supervisor support and basic psychological needs in predicting work engagement, burnout and turnover intentions in a medical contract research service setting. *Research in Social & Administrative Pharmacy*, 18 (6), 2981–2988.
- Heyns, M. M., McCallaghan, S., ve de Wet, E. H. (2022). The role of supervisor support and basic psychological needs in predicting work engagement, burnout and turnover intentions in a medical contract research service setting. *Research in social & administrative pharmacy*, 18(6), 2981–2988.
- Hofstede, G. (2001). Culture's recent consequences: Using dimension scores in theory and research. *International Journal of Cross Cultural Management*, 1(1), 11–17.
- Hosseini Kohkamari, P., Mashallahi A., ve Bagaie, R. (2015). Mediating role of organizational-based self-esteem on the relationship of perceived organizational support with job satisfaction and affective commitment. *Nurs Midwifery J.*, 13 (1), 55-63.
- Hoy, W. K., ve Miskel, G. C. (2012). *Educational Administration, Theory, Research and Practice* (7. basım). (Çeviri Editörü: Selahattin Turan). Ankara: Nobel Yayınları.
- Hughes, L. W., Avey, J.B. ve Norman, S. M. (2008) A study of supportive climate, trust, engagement and organizational commitment. *Journal of Business & Leadership: Research, Practice and Teaching*, 4(2), 51-59.

- Hughes, L. W., ve Palmer, D. K. (2007). An investigation of the effects of psychological contract and organization-based self-esteem on organizational commitment in a sample of permanent and contingent workers. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 14, 143–156.
- Huy, P.T., ve Dinh, T. N. Q. (2022). Training perception and work engagement: the mediating role of organisational-based self-esteem and self-efficacy. *Central European Business Review*, 11, 1-22.
- Imran, M. Y., Elahi, N. S., Abid, G., Ashfaq, F. ve Ilyas, S. (2020). Impact of perceived organizational support on work engagement: Mediating mechanism of thriving and flourishing. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(3), 1-18.
- Jankelova, N., Joniakova, Z., ve Skorkova, Z. (2021). Perceived organizational support and work engagement of first-line managers in healthcare - The mediation role of feedback seeking behavior. *Journal of multidisciplinary healthcare*, 14, 3109–3123.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33 (4), 692–724.
- Kahn, W. A. (1992). To be fully there: Psychological presence at work. *Human Relations*, 45(4), 321–349.
- Kamalanabhan, T. J., Sai, L. P., ve Mayuri, D. (2009). Employee engagement and job satisfaction in the information technology industry. *Psychological Reports*, 105(3), 759–770.
- Kanning, U. P., ve Hill, A. (2012). Organization-based self-esteem scale–adaptation in an international context. *Journal of Business and Media Psychology*, 3, 13-21.
- Kaplanseren, S., ve Örüçü, E. (2018). İşe tutkunluğun örgütsel vatandaşlığa etkisi: Otel çalışanları üzerine bir araştırma. *Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi E-Dergi*, 7 (1), 1-19.

- Karabulut, A. (2019). *Paternalist Liderlik Tarzı Ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Algılanan Yönetici Desteğinin Aracılık Etkisi*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- Karabulut, A. ve Seymen, O. (2020). Paternalist liderlik tarzı ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinde algılanan yönetici desteğinin aracılık etkisi. *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 59-82.
- Kark, R., Shamir, B. ve Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88 (2), 246–255.
- Karşu Cesur, D., Erkilet, A. ve Taylan, H. H. (2019). Paternalist liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi: sakarya üniversitesi örneği. *Akademik İncelemeler Dergisi*, 14(1), 87-116.
- Katı, Y. ve Toptaş, A. (2021). Paternalist liderliğin iş performansı ve alt boyutlarına etkisi: X, Y ve Z kuşakları üzerine bir araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24(46), 1073-1092.
- Kaynak, İ. ve Çiçek, B. (2021). İşe yabancılaşmanın işte var olamama ve işten ayrılma niyetine etkisinde babacan liderliğin rolü. *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(22), 568-593.
- Khan, Z. A., Nawaz A., ve Khan, I. (2016). Leadership theories and styles: A literature review. *An International Peer-reviewed Journal*, 16, 1-7.
- Khlaif, A. E. A. ve Tekin, E. (2021). Ulusal kültürün paternalist liderlik algısı üzerindeki etkisi: Libya örneği. *Toplum ve Kültür Araştırmaları Dergisi*, 7, 44-70.
- Kılıç, K. C., Toker, I. D., Karayel, D., Soyman, T. ve Zengin, G. (2020). Paternalist ve dönüşümsel liderlik tarzlarının işe adanmışlık üzerindeki etkisinde, sıklık-esneklik değişkeninin aracılık rolü. *OPUS International Journal of Society Researches*, 15(24), 2875-2911.

- Kim, J. S., Milliman, J. F. ve Lucas, A. F. (2021). Effects of CSR on affective organizational commitment via organizational justice and organization-based self-esteem. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 1-8.
- Kim, M., ve Beehr, T. A. (2018). Empowering leadership: Leading people to be present through affective organizational commitment? *International Journal of Human Resource Management*, 1-25.
- Kim, W. ve Hyun, Y. S. (2017) The impact of personal resources on turnover intention: the mediating effects of work engagement. *European Journal of Training and Development*, 41(8), pp. 705–721.
- Ko, S., Choi, Y., Rhee, S., ve Moon, T. (2018). Social capital and organizational citizenship behavior: Double-mediation of emotional regulation and job engagement. *Sustainability*, 10(10), 1-15.
- Korkmaz, F. (2018). *Babacan (Paternalist) Liderlik Davranışının Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisinde Çalışanların İşe Tutkunluk Düzeylerinin Aracılık Rolü: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırmalı Bir Analiz*. [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Kırıkkale Üniversitesi, Kırıkkale.
- Korkmaz, F., Gökdeniz, İ., ve Zorlu, K. (2018). Paternalist liderlik davranışının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinde çalışanların işe tutkunluk düzeylerinin aracılık rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10 (3), 950-973.
- Korman, A. K. (1976). Hypothesis of work behavior revisited and an extension. *The Academy of Management Review*, 1(1), 50-63.
- Koyuncu, M., Burke, R.J. ve Fiksenbaum, L. (2006). Work engagement among women managers and professionals in a Turkish bank: potential antecedents and consequences. *Equal Opportunities International*, 25, 299-310.
- Köse, A., ve Uzun, M. (2018). Kendini işe verme ile algılanan örgütsel adalet arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 24(3), 483-528.
- Kular, S., Gatenby, M., Rees, C., Soane, E., ve Truss, K. (2008). Employee engagement: A literature review. *Working Paper Series*, 19, 1-28.

- Kumar, M. (2020). Leadership theories and concepts. *South Asia Institute of Advanced Christian Studies*, 1-24.
- Kurtpınar, M. (2011). Birey-Örgüt Uyumunun Bireysel Performans Üzerindeki Etkisinde Kişilik Özellikleri Ve İşe Adanmışlığın Rolü. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Harp Akademileri Komutanlığı Stratejik Araştırmalar Enstitüsü Müdürlüğü, İstanbul.
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve motivasyon teorileri: Kuramsal bir çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 86-115.
- Lacap, J. P. G. (2019). The mediating effect of employee engagement on the relationship of transformational leadership and intention to quit: Evidence from local colleges in Pampanga, Philippines. *Asia-Pacific Social Science Review*, 19(1), 33-48.
- Lai, F., Tang, H., Lu, S., Lee, Y., ve Lin, C. (2020). Transformational leadership and job performance: The mediating role of work engagement. *SAGE Open*, 1-11.
- Lee, J. ve Peccei, E. (2007). Perceived organizational support and affective commitment: the mediating role of organization-based self-esteem in the context of job insecurity. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 661–685.
- Lee, S. H., Shin, Y., ve Baek, S. I. (2017). Task characteristics and work engagement: exploring effects of role ambiguity and ICT presenteeism. *Sustainability*, 9, 1-13.
- Liberman, L. (2014). The impact of a paternalistic style of management and delegation of authority on job satisfaction and organizational commitment in Chile and the US. *Innovar*, 24(53), 187-196.
- Lin, N., Jang, J., ve Roberts, K. R. (2018). Are employees with higher organization-based self-esteem less likely to quit? A moderated mediation model. *International Journal of Hospitality Management*, 73, 116–124.
- Lin, W., Yuan, L., Kuang, S., Zhang, X., Lu, C., Lin, T., Lin, W., Cen, H., Zhou Y., ve Wang, P. (2020). Work engagement as a mediator between organizational commitment and job satisfaction among community health-care workers in

- China: A cross-sectional study. *Psychology, Health & Medicine*, 25(6), 666-674.
- Lin, X. S., Chen, Z. X., Ashford, S. J., Lee, C., & Qian, J. (2018). A self-consistency motivation analysis of employee reactions to job insecurity: The roles of organization-based self-esteem and proactive personality. *Journal of Business Research*, 92, 168–178.
- Liu, H., ve Long, J. (2021). The influence mechanism of supervisor developmental feedback on the enactment of employees' creative ideas: A moderated chain mediation model based on psychological empowerment. *Frontiers in Psychology*, 1-17.
- Liu, J., Hui, C., Lee, C., ve Chen, Z. X. (2013). Why do I feel valued and why do I contribute? A relational approach to employee's organization-based self-esteem and job performance. *Journal of Management Studies*, 50(6), 1018-1040.
- Long, C., Li, Z. ve Ning, Z. (2015). Exploring the nonlinear relationship between challenge stressors and employee voice: The effects of leader-member exchange and organisation-based self-esteem, *Personality and Individual Differences*, 83, 24-30.
- Lu, X. ve Sun, J. M. J. (2017). Multiple pathways linking leader-member exchange to work effort, *Journal of Managerial Psychology*. 32(4), 270-283.
- Macey, W. H., ve Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 1 (1), 3–30.
- Macsinga, I., Sulea, C., Sârbescu, P., Fischmann, G., ve Dumitru, C. (2015). Engaged, committed and helpful employees: The role of psychological empowerment. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 149(3), 263–276.
- Makanjee, C. R., Hartzer, Y. F. ve Uys, I. L. (2006). The effect of perceived organizational support on organizational commitment of diagnostic imaging radiographers. *Radiography*, 12, 118-126.

- Martínez-Díaz, A., Mañas-Rodríguez, M. A., Díaz-Fúnez, P. A., ve Aguilar-Parra, J. M. (2021). Leading the challenge: Leader support modifies the effect of role ambiguity on engagement and extra-role behaviors in public employees. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(16), 1-14.
- Maslach, C., ve Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. Jossey-Bass.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., ve Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422.
- Mauno, S., Kinnunen, U., Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 149- 171.
- McAllister, D. J. ve Bigley, G. A. (2002). Work context and the definition of self: How organizational care influences organization-based self-esteem. *Academy of Management Journal*, 45(5), 894–904.
- Memon, M. A., Salleh, R., Nordin, S. M., Cheah, J.-H., Ting, H., & Chuah, F. (2018). Person-organisation fit and turnover intention: The mediating role of work engagement. *Journal of Management Development*, 37(3), 285–298.
- Mete, Y. A. ve Serin, H. (2015). Okul yöneticilerinin babacan liderlik davranışı ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sinizm davranışları arasındaki ilişki. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12-2(24), 147-159.
- Moura, D., Orgambidez, A., ve Jesus, S. N. (2015). Psychological empowerment and work engagement as predictors of work satisfaction: a sample of hotel employees. *Journal of Spatial and Organizational Dynamics*, 3(2), 125-134.
- Mowday, R., Porter, L. ve Steers, R. (1982) *Employee—Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. Academic Press, New York.
- Mruk, C. J. (2006). *Self-Esteem research, theory, and practice: Toward a positive psychology of self-esteem* (3. baskı). Springer Publishing Co.

- Murthy, R. K. (2014). Psychological capital, work engagement and organizational citizenship behaviour. *Sinhgad Institute of Management and Computer Application*, 347-358.
- Musenze, I. A., Mayende, T. S., Wampande, A. J., Kasango, J. ve Emojong, O. R. (2020), Mechanism between perceived organizational support and work engagement: explanatory role of self-efficacy. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 37 (4), 471-495.
- Nal, M. ve Tarım, M. (2017). Sağlık yöneticilerinin paternalist liderlik davranışlarının çalışanların iş doyumu üzerine etkisi. *Artvin Çoruh Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(2), 117-141.
- Nal, M., ve Sevim, E. (2020). The effect of paternalist leadership on work engagement: A research on health workers. *Journal of International Health Sciences and Management*, 6(10), 90-107.
- Nal, M., ve Sevim, E. (2021). The intermediary role of work engagement in the effect of paternalist leadership on positive voice behavior. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(3), 788-800.
- Na-Nan, K., Kanthong, S., ve Joungtrakul, J. (2021). An empirical study on the model of self-efficacy and organizational citizenship behavior transmitted through employee engagement, organizational commitment and job satisfaction in the Thai automobile parts manufacturing industry. *J. Open Innov. Technol. Mark. Complex*, 7, 170.
- Ng, L. P., Choong, Y. O., Kuar, L. S., Tan, C. E., ve Teoh, S. Y. (2019). Job satisfaction and organizational citizenship behaviour amongst health professionals: The mediating role of work engagement. *International Journal of Healthcare Management*, 1–8.
- Norman, S. M., Gardner, D. G., ve Pierce, J. L. (2015). Leader roles, organization-based self-esteem, and employee outcomes. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(3), 253-270.
- Oktuğ, Z. (2014). *Yenilikçilik ve Çalışmaya Tutkunluk-Çalışanı Güçlendirmenin Etkileri*. Galata Yayıncılık ve Dağıtım, İstanbul.

- Orgambidez, A. ve Almeida, H. (2020). Supervisor support and affective organizational commitment: The mediator role of work engagement. *Western Journal of Nursing Research*, 42(3), 187–193.
- Orgambidez, A., Borrego, Y. ve Mendoza, I. (2014) Role stress and work engagement as antecedents of job satisfaction in spanish workers. *Journal of Industrial Engineering and Management*. 7(1), 360-372.
- Orgambidez, A., ve Benitez M. (2021). Understanding the link between work engagement and affective organisational commitment: The moderating effect of role stress. *International Journal of Psychology*, 56(5), 791-800.
- Orgambidez-Ramos A, Borrego-Alés Y, Mendoza-Sierra I. (2014). Role stress and work engagement as antecedents of job satisfaction in Spanish workers. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 7(1), 360–372.
- Öge, E., Çetin, M., ve Top S. (2018). The effects of paternalistic leadership on workplace loneliness, work family conflict and work engagement among air traffic controllers in Turkey. *Journal of Air Transport Management*, 66, 25-35.
- Önen, M. ve Kanayran H., G. (2015). Liderlik ve motivasyon: kuramsal bir değerlendirme. *Birey ve Toplum*, 5(10), 43-63.
- Örücü, E., ve Hasırcı, I. (2021). Örgütsel destek algısı ve işe tutkunluk ilişkisi: Bankacılık sektörü ile ilgili bir araştırma örneği. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 76(4), 1023-1044.
- Örücü, E., ve Hatipoğlu, S. (2018). Psikolojik güçlendirmenin çalışmaya tutkunluk üzerindeki etkisi: Sağlık sektörü çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Journal of Management and Economics Research*, 16 (4), 98-115.
- Ötken, A. B., ve Cenkcı, T. (2012). The impact of paternalistic leadership on ethical climate: The moderating role of trust in leader. *J Bus Ethics*, 108(4), 525–536.
- Özalp, İ., Eren, G., ve Öcal, H. (1992). Organizasyonlarda durumsallık yaklaşımı açısından liderlik: Liderliğin Fred E. Fiedler teorisindeki liderlik tarzlarına

göre belirlenmesi ve Eskişehir bölgesinde seçilen büyük sanayi işletmelerinde bir uygulama. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (1), 161-205.

Özçelik, G. ve Cenkci, T. (2014). Moderating effects of job embeddedness on the relationship between paternalistic leadership and in-role job performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 872-880.

Özdemir, B., Özcan, H. M., ve Yalçinkaya, A. (2019). Algılanan örgütsel destek ve çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkide örgütsel güvenin aracı rolü: Akademisyenler üzerine bir araştırma. *Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (2), 706-724.

Özdemir, F. & Demirci, İ. (2021). Paternalist liderlik modelinin örgütsel sinizm üzerindeki etkisi: Adana ilinde yer alan yiyecek-içecek işletmeleri üzerine bir araştırma. *Turizm Çalışmaları Dergisi*, 3 (2), 19-32.

Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel adaletin bireylerarası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (21), 77-96.

Özer, Ö., Uğurluoğlu, Ö., & Saygılı, M. (2017). Effect of organizational justice on work engagement in healthcare sector of Turkey. *Journal of Health Management*, 19(1), 73-83.

Özkacar, S. (2020). *Paternalist Liderlik Ve Örgütsel Sinizm İlişkisinde Hofstede'in Hoşgörü-Kısıtlama Kültür Boyutunun Etkisi*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.

Özkeskin, M. (2019). *Öğretmenlerin İşle Bütünleşme Düzeyleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Kastamonu Üniversitesi, Kastamonu.

Öztürk Anabal, İ., ve Arıkan, S. (2019). Do perceived supervisor support and positive psychological capital act as moderators in the relationships among work load, irritation and work engagement? *İş'te Davranış Dergisi*, 4(1), 26-45.

- Özyılmaz, A. ve Süner, Z. (2015). İşe adanmışlığın işyeri tutumlarına etkisi: Hatay'daki 9 işletmede yapılan ampirik araştırmanın sonuçları. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(3), 143-164.
- Panaccio, A., & Vandenberghe, C. (2009). Perceived organizational support, organizational commitment and psychological well-being: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 75(2), 224–236.
- Paşa, S. F., Kabasakal, H., ve Bodur, M. (2001). Society, organisations, and leadership in Turkey. *Applied Psychology: An International Review*, 50(4), 559–589.
- Pelenk, S. E. ve Acaray, A. (2019). Paternalist liderliğin üretkenlik karşıtı iş davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi. *Turkish Studies*, 14(5), 183-198.
- Pelham, B. W., ve Swann, W. B. (1989). From self-conceptions to self-worth: On the sources and structure of global self-esteem. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(4), 672–680.
- Pellegrini, E. K. ve Scandura, T. A. (2006). Leader–member exchange (LMX), paternalism, and delegation in the Turkish business culture: An empirical investigation. *Journal of International Business Studies*, 37, 264–279.
- Pellegrini, E. K., ve Scandura, T. A. (2008). Paternalistic Leadership: A review and agenda for future research. *Journal of Management*, 34(3), 566–593.
- Pellegrini, E., ve Scandura, T. (2006). Leader–member exchange (lmx), paternalism, and delegation in the Turkish business culture: An empirical investigation. *Journal Of International Business Studies*, 37(2): 264-279.
- Peng, J., Lee, Y., ve Tseng, M. (2014). Person-organization fit and turnover intention: Exploring the mediating effect of work engagement and the moderating effect of demand-ability fit. *The Journal of Nursing Research*, 22(1), 1-11.

- Pierce, J. L., Gardner, D. G., Cummings, L. L., ve Dunham, R. B. (1989). Organization-based self-esteem: Construct definition, measurement, and validation. *The Academy of Management Journal*, 32(3), 622-648.
- Pierce, J. L., Gardner, D. G., Dunham, R. B. ve Cummings, L. L. (1993). Moderation by organization-based self-esteem of role condition-employee response relationships. *Academy of Management Journal*, 36(2), 271-288.
- Pierce, J. L., ve Gardner, D. G. (2004). Self-esteem within the work and organizational context: A review of the organization-based self-esteem literature. *Journal of Management*, 30(5), 591–622.
- Pierce, J. L., ve Gardner, D. G. (2008). Relationships of personality and job characteristics with organization-based self-esteem. *Journal of Managerial Psychology*, 24(5), 392-409.
- Piotrowski, A., Rawat S., ve Boe, O. (2021). Effects of organizational support and organizational justice on police officers' work engagement. *Frontiers in Psychology* 12, 1-11.
- Putri, W. H., ve Setianan, A. R. (2019). Job enrichment, organizational commitment, and intention to quit: The mediating role of employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 17(2), 518-526.
- Rahmadani, V., ve Sebayang, I. (2017). The influence of person-organization fit and person-job fit on work engagement among policemen in Sumatera Utara. *International Journal of Management Science and Business Administration*. 4(1), 45-51.
- Rai, A., & Maheshwari, S. (2020). Exploring the mediating role of work engagement between the linkages of job characteristics with organizational engagement and job satisfaction. *Management Research Review*, 44(1), 133-157.
- Rhoades, L., ve Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714.

- Richardsen, A. M., Burke, R. J., & Martinussen, M. (2006). Work and health outcomes among police officers: The mediating role of police cynicism and engagement. *International Journal of Stress Management*, 13(4), 555–574.
- Roberts, D. R., & Davenport, T. O. (2002). Job engagement: Why it's important and how to improve it. *Employment Relations Today*, 29, 21-29.
- Rosenberg M., Schooler C., Schoenbach C., ve Rosenberg F. (1995). Global self-esteem and specific self-esteem: Different concepts, different outcomes. *American Sociological Review*, 60, 141–156.
- Rothbard, M. N. (1991) The end of socialism and calculation debate revisited. *The Review of Austrian Economics*, 5, 51-76.
- Rothbard, N. P. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly*, 46, 655-684.
- Rotich, R. K. (2016). The impact of organizational-based self esteem on work engagement among state corporations employees in Kenya. *European Journal of Business and Management*, 8(15), 114-124.
- Rowe, K. (2007). *The Imperative of Evidence-based Instructional Leadership: Building Capacity Within Professional Learning Communities via a Focus on Effective Teaching Practice*. Altıncı Uluslararası Eğitimsel Liderlik Konferansı, Wollongong Üniversitesi.
- Rukh, L. (2022). Impact of thriving on organizational citizenship behavior; while mediating role of intrinsic motivation and work engagement. *International Journal of Information, Business and Management*, 14(1), 182.
- Runhaar, P., Konermann, J., ve Sanders, K. (2013). Teachers' organizational citizenship behaviour: Considering the roles of their work engagement, autonomy and leader–member exchange. *Teaching and Teacher Education*, 30, 99–108.
- Rurkkhum, S., & Bartlett, K. R. (2012). The relationship between employee engagement and organizational citizenship behaviour in Thailand. *Human Resource Development International*, 15(2), 157–174.

- Sahu, A., Pathardikar, A., ve Srivastava, A. (2019). Self-esteem and work engagement influencing job satisfaction. *The Indian Journal of Commerce*, 72 (2), 56-68.
- Sakal, Ö. ve Yıldız, S. (2015). *İstismarcı yönetim algısı ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide güç mesafesi ve örgütsel tabanlı benlik saygısı değişkenlerinin rolü*. 3. Örgütsel Davranış Kongresi (6-7 Kasım 2015) Bildiriler Kitabı, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, 389-395.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21 (7), 600–619.
- Saylık, A. (2017). *Okul Müdürlerinin Paternalist (Babacan) Liderlik Davranışları ile Hofstede'nin Kültür Boyutları Arasındaki İlişki*. [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In A. B. Bakker (Ed.) & M. P. Leiter, *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (10–24). Psychology Press.
- Schaufeli, W. B., Martínez, I. M., Pinto, A. M., Salanova, M., ve Bakker, A. B. (2002b). Burnout and engagement in university students: A cross-national study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33(5), 464–481.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., ve Bakker, A. B. (2002a). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies: An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-Being*, 3(1), 71–92.
- Schaufeli, W. B., ve Bakker, A. B. (2004), Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25 (3), 293–315.
- Schaufeli, W., Bakker, A. ve Salanova, M. (2006) The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66 (4), 701-716.

- Schroeder, J. L. (2011). *The Impact of Paternalism and Organizational Collectivism In Multinational And Family-Owned Firms In Turkey*. A Thesis of Master of Arts, Department in Psychology, University of South Florida.
- Scott, K. L., Shaw, J. D. ve Duffy, M. K. (2008). Merit pay raises and organization-based self-esteem. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 967–980.
- Scott, K. L., Zagenczyk, T. J., Schippers, M., Purvis, R. L. ve Cruz, K. S. (2014). Coworker exclusion and employee outcomes: An investigation of the moderating roles of perceived organizational support. *Journal of Management Studies*, 51, 1235–1256. doi:10.1111/joms.12099
- Sekiguchi, T., Burton, J. P. ve Sablinski, C. J. (2008). The role of job embeddedness on employee performance: The interactive effects with leader–member exchange and organization-based selfesteem. *Personnel Psychology*, 61(4), 761-792.
- Shafi, M. Q., Raza, A., Bajwa, A. H. ve Gul, N. (2021). Impact of paternalistic leadership on organizational readiness for change: Mediating role of employee engagement and moderating role of islamic work ethics. *Journal of Islamic Business and Management*, 11(1), 126-143.
- Sharma, H., ve Yadav, R. (2018). The relationship between organizational justice and work engagement: Trust as a mediator. *Indian Journal of Management*, 11(3), 50-61.
- Sholikhah, Z., Wang, X. and Li, W. 2019. The role of spiritual leadership in fostering discretionary behaviours: The mediating effect of Organisation based self-esteem and workplace spirituality. *International Journal of Law and Management*, 61 (1) 232-249
- Simpson, C. K., ve Boyle, D. (1975). Esteem construct generality and academic performance. *Educational and Psychological Measurement*, 35(4), 897-904.
- Sitorus F., Simanjuntak C., ve Irvan. (2020). Perceptions effect of organizational support on employees work engagement. *Uluslararası Kültür Mirası, Eğitim, Sürdürülebilir Turizm ve Yenilik Teknolojileri Konferansı*, 615-621.

- Smith, C. A., Organ, D. W. ve Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653–663.
- Strom, D. L., Sears K. L., ve Kelly, K. M. (2014). Work engagement: The roles of organizational justice and leadership style in predicting engagement among employees. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(1) 71–82.
- Suharti, L., ve Sulyanto, D. (2012). The effects of organizational culture and leadership style toward employee engagement and their impacts toward employee loyalty. *World Review of Business Research*, 2(5), 128-139.
- Sui, Y. ve Wang, H. (2014). Relational evaluation, organization- based self-esteem, and performance: The moderating role of all ocentrism. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 21(1), 17-28.
- Swanberg, J. E., McKechnie, S. P., Ojha, M. U., ve James, J. B. (2011). Schedule control, supervisor support and work engagement: A winning combination for workers in hourly jobs? *Journal of Vocational Behavior*, 79(3), 613–624.
- Şahin, K. (2019). *Kuşaklararası Liderlik ve Değişen Liderlik Olgusu*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şahin, M. K. (2010). Dini açıdan iş ahlakı: İnancın iş ahlakının sürdürülebilirliğine katkısı üzerine. *Cumhuriyet Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 14 (2), 443-467.
- Şahin, S., ve Çankır, B. (2018). İş tatmininin iş performansına etkisinde çalışmaya tutkunluğun aracı rolü: Satış ve pazarlama sektöründe bir araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 17, 389-402.
- Şendoğdu, A. A., ve Erdirençelebi, M. (2014). Paternalist liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14(27), 253-274.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics* (6th ed.). Boston: Allyn and Bacon.

- Tabak, A. ve Sıgı, Ü. (2017). Liderlik. Sıgı, Ü. ve Gürbüz, S. (Ed.), *Örgütsel Davranış* içinde (ss. 374-430). Beta Yayınları.
- Tağraf, H., ve Çalman, İ. (2009). Ohio üniversitesi liderlik modeline oluşan liderlik biçimlerinin işletmelerin ihracat performansı üzerine etkisi ve Gaziantep ilinde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(2), 136-154.
- Takala, T. (2005). Charismatic leadership and power. *Problems and Perspectives in Management*, 2(3), 45–57.
- Tang, T. L.-P., & Ibrahim, A. H. S. (1998). Antecedents of organizational citizenship behavior revisited: Public personnel in the United States and in the Middle East. *Public Personnel Management*, 27(4), 529–550.
- Taris, T. W., Schaufeli, W. B., ve Shimazu, A. (2010). The push and pull of work: The differences between workaholism and work engagement. In A. B. Bakker (Ed.) ve M. P. Leiter, *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (ss. 39–53). Psychology Press.
- Taştan, S. (2014). The theoretical implications of job demands–resources model: A research study on the relations of job demands, supervisor support and job autonomy with work engagement. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28 (4), 149-192.
- Tekin, E. (2019). Paternalist liderliğin iş tatmini ve çalışan performansına etkisi üzerine bir araştırma. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 54(1), 178-204.
- Tekin, Ö. A., Baş, M. ve Gökdemir, A. (2016). Konaklama işletmesi çalışanlarının Douglas McGregor'un X ve Y teorilerine yönelik tutumları üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7(14), 81-91.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 1-16.

- Tolay, E. ve Aksoy, I. (2020). *Paternalist Liderlik Algılamalarının Yöneticiye Duygusal Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: Akademisyenler Üzerinde Bir Araştırma*. S. Gün (Ed.), Yönetim, Liderlik ve Pazarlama içinde (ss.213- 248). Ankara: Iksad Publishing House.
- Toth, I., Heinanen, S., ve Nisula, A. M. (2020). Personal resources and knowledge workers' job engagement. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(3), 595-610.
- Turgut, T. (2011). Çalışmaya tutkunluk: iş yükü, esnek çalışma saatleri, yönetici desteği ve iş-aile çatışması ile ilişkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25 (3-4), 155-179.
- Tüllef, E. (2020). İş Stresinin İş Tutkunluğa Etkisinde Örgüt Temelli Öz-Saygının Düzenleyici Rolü. [Yayınlanmamış doktora tezi]. Bursa Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- Türkmenoğlu, M. A., Çiçek, B. ve Uludağ, G. (2021). Örgütsel güven ve paternalist liderlik örgütsel özdeşleşmeye öncülük eder mi? *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 56(3), 1915-1935.
- Türköz, T. (2021). *Örgütsel Politika Algısının İş Performansı Üzerindeki Etkisi: İş Tutkunluk ve Psikolojik Sağlamlığın Aracılık Rolü*. 29. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Bildiriler Kitapçığı, 319-331.
- Uçar, D. ve Ötken, A. B. (2010). Perceived organizational support and organizational commitment: The mediating role of organization based self-esteem. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(2), 85-105.
- Uçar, Z. (2019). Lider üye etkileşimi lensinden paternalist liderlik ve iş tatmini ilişkisi. *Bitlis Eren Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik İzdüşüm Dergisi*, 4(1), 28-49.
- Ugwu, F. O., Onyishi, I. E., ve Rodríguez-Sánchez, A. M. (2014). Linking organizational trust with employee engagement: The role of psychological empowerment. *Personnel Review*, 43(3), 377-400.

- Ullah, P. S., Jamal, W., ve Naeem, M. (2018). The relationship of employee engagement, organizational commitment and organizational citizenship behavior. *Jinnah Business Review*, 6 (1), 35-41.
- Ünal, Z. M., ve Turgut, T. (2013). Birey-örgüt uyumunun çalışan tutkunluğuna katkısı. *1. Örgütsel Davranış Konferansı, Konferans Bildiri Kitabı*, 215-227.
- Üryan, E. (2015). *Kuruma Bağlılık ve Performans Öncülleri Olarak Dağıtımsal Adalet ve İşe Adanmışlığın Rolü: Banka'da Ampirik Bir Uygulama*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Vaijayanthi, P., Shreenivasan, K. ve Prabhakaran, S. (2011). Employee engagement predictors: a study at GE power & water. *International Journal of Global Business*, 4 (2), 60-72.
- Van Dyne, L., and J. L. Pierce. 2004. Psychological ownership and feelings of possession: Three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 25 (4), 439–459.
- Van Dyne, L., Vandewalle, D., Kostova, T., Latham, M. E. ve Cummings, L. L. (2000). Collectivism, propensity to trust and self-esteem as predictors of organizational citizenship in a non-work setting. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 3-23.
- Walden, J., Jung, E. H., & Westerman, C. Y. (2017). Employee communication, job engagement and organizational commitment: A study of members of the Millennial Generation. *Journal of Public Relations Research*, 29(2-3), 73-89.
- Wang, C. H. ve Chen, H. T. (2020). Relationships among workplace incivility, work engagement and job performance. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 3(4), 415-429.
- Wang, L., Huang, J., Chu, X. ve Wang, X. (2010). A multilevel study on antecedents of manager voice in Chinese context. *Chinese Management Studies*, 4(3), 212-230.

- Wang, S., ve Liu, Y. (2015). Impact of professional nursing practice environment and psychological empowerment on nurses' work engagement: Test of structural equation modelling. *Journal of Nursing Management*, 23(3), 287–296.
- Westwood, R. (1997). Harmony and patriarchy: The cultural basis for “Paternalistic Headship” among the overseas Chinese. *Organization Studies*, 18(3), 445–480.
- Whelpley, C. E., & McDaniel, M. A. (2016). Self-esteem and counterproductive work behaviors: A systematic review. *Journal of Managerial Psychology*, 31(4), 850–863.
- Williams, L. J. ve Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601–617.
- Williams, L. J., ve Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601–617.
- Wingerden J., ve Poell R. F. (2017). Employees’ perceived opportunities to craft and in-role performance: the mediating role of job crafting and work engagement. *Frontier in Psychology*, 8, 1-9.
- Wolff, R. A. ve Demir, G. (2019). Paternalistik liderliğin etkileşimli yüzü ve örgüt temelli özsaygı arasındaki ilişki. *Social Sciences Research Journal*, 8 (1), 79-88.
- Wu, J. Y., & Li, C. I. (2015). Exploration of mediating models between spiritual leadership and organizational citizenship behavior: The importance of organization based self-esteem in service industries. *International Journal of Organizational Innovation*, 8(2), 128–136.
- Wu, W. L., ve Lee, Y. C. (2020). How spiritual leadership boosts nurses' work engagement: The mediating roles of calling and psychological capital. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17, 1-13.

- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., ve Schaufeli, W. B. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82 (1), 183–200.
- Xu, J., Xie, B. ve Chung, B. (2019). Bridging the gap between affective well-being and organizational citizenship behavior: the role of work engagement and collectivist orientation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(22), 1-16.
- Yalabik, Z. Y., Popaitoon, P., Chowne, J. A., ve Rayton, B. A. (2013). Work engagement as a mediator between employee attitudes and outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2799–2823.
- Yalap, O., Sobacı, F., Baygın, E. ve Ünüvar, H. (2021). İş becerikliliği, duygusal bağlılık ve örgüt temelli öz saygının lider-üye etkileşimi kapsamında incelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(2), 1647-1665.
- Yaldız, A. (2017). Paternalist Liderlik ile Psikolojik Güçlendirme Arasındaki İlişkide Temel Benlik Değerlendirmesinin Düzenleyici Etkisi: Kayseri İli Sektörel Dış Ticaret Şirketleri Üzerine Bir Araştırma. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Yan, X., Su, J., Wen, Z., and Luo, Z. (2019). The role of work engagement on the relationship between personality and job satisfaction in chinese nurses. *Curr. Psychol.* 38, 873–878
- Yeşiltaş, M. (2013). Paternalist liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisinde dağıtım adaletinin aracılık rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(4), 50-70.
- Yeşiltaş, M. (2014). Kurumsal sosyal sorumluluk algısının örgütsel temelli öz saygıya etkisinde algılanan örgütsel prestijinin aracılık rolü. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(1), 118-144.
- Yeşiltaş, M. D. ve Kurşuncu, R. (2021). Paternalist liderliğin örgütsel bağlılığa etkisi: fabrika çalışanları üzerine bir araştırma. *EUropean Journal of Managerial Research (EUJMR)*, 5(1), 120-136.

- Yeşiltaş, M., Gürlek M., Tuna, M., Kanten, P. ve Çeken, H. (2020): Paternalistic leadership and organizational Identification: The mediating role of forgiveness climate. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 1-31.
- Yetim, N. ve Yetim, Ü. (2006). The cultural orientations of entrepreneurs and employees' job satisfaction: The Turkish small and medium sized enterprises (smes) case. *Social Indicators Research*, 77(2), 257-286.
- Yıldırım, F. (2003). Çalışma yaşamında örgüte bağlılık ile örgütsel adalet, örgüt temelli özsaygı ve bazı kişisel ve örgütsel değişkenlerin ilişkisi. *Mülkiye Dergisi*, 27(239), 371–402.
- Yıldırım, M. H., Güvenç, K. ve Sunman, G. (2016). Algılanan örgütsel destek ve örgüt temelli özsaygının ihbar davranışına etkisi: Aksaray ilinde özel hastanelerde bir uygulama. *15. Ulusal İşletmecilik Kongresi*, İstanbul, Mayıs 26-28.
- Yıldırım, Ü. B., Taş, M. A. ve Çiçek, H. (2019). Yetkinlik algısı ve çalışan performansı ilişkisinde özsaygının aracılık etkisi. *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(20), 128-153.
- Yıldız, A. ve Ekingen, E. (2020). Paternalistik liderliğin hizmet inovasyon davranışı üzerine etkisinin ve iş tatmininin aracılık rolünün yapısal eşitlik modellemesi ile test edilmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 12(3), 2916-2926.
- Yongxing, G., Hongfei, D., Bauguo, X., ve Lei, M. (2017). Work engagement and job performance: The moderating role of perceived organizational support. *Anales de Psicologia*, 33 (3), 708-713.
- Yüner, B. (2018). Örgüt temelli öz saygı ile duygusal örgütsel bağlılığa ilişkin öğretmen görüşleri. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Özel Eğitim Dergisi*, 19(4), 777-799.
- Zaleznik, A. (1977). Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review*, 55(3), 67- 78.

- Zhang, H., Zhao, Y., Zou, P., Liu, Y., Lin, S., Ye, Z., Tang, L., Shao, J., ve Chen, D. (2020). The relationship between autonomy, optimism, work engagement and organisational citizenship behaviour among nurses fighting Covid-19 in Wuhan: A serial multiple mediation. *BMJ Open*, 1-7.
- Znidarsic, J., ve Bernik, M. (2021). Impact of work-family balance results on employee work engagement within the organization: The case of Slovenia. *Plos One*, 16(1), 1-17.
- Zulfikar, A., ve Putra, T. R. (2020). The effect of perceived organizational support and psychological empowerment on employee engagement and its impact on the satisfaction of administrative employee in General Hospital Rsudza. *International Journal of Scientific and Management Research*, 3(3), 71-83.