

BABACAN LİDERLİK İLE ÇALIŞMAYA TUTKUNLUK ARASINDAKİ İLİŞKİDE KOLEKTİF ŞÜKRANIN ARACI ETKİSİ*

Mustafa BEKMEZCİ**

Bora YILDIZ***

Öz

Bu çalışmada çalışanların babacan liderlik algısının çalışmaya tutkunluk üzerindeki etkisi ve bu etkide kolektif şükranın aracı etkisi araştırılmıştır. Çalışmanın teorik altyapısı *Lider-Üye Etkileşimi Teorisi* ve *İyi-Oluş Teorisine* dayandırılmıştır. Çalışmanın özgünlüğü açısından değerlendirildiğinde her ne kadar yazında çalışmaya tutkunluk ve babacan liderlikle ilgili çalışmalar olsa da kolektif şükranın bu ilişkideki aracı etkisini test eden bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Araştırmanın örneklemini kolayda örnekleme yöntemi ile ulaşılan 418 hizmet sektörü çalışanı oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında toplanan veriler SPSS programı kullanılarak analiz edilmiştir. Bulgular babacan liderliğin hem çalışmaya tutkunluğunun hem de kolektif şükranın istatistiksel olarak pozitif öncülü olduğunu göstermektedir. Ayrıca, kolektif şükran çalışmaya tutkunluğunun istatistikî olarak pozitif ve anlamlı bir öncülüdür. Son olarak babacan liderliğin çalışmaya tutkunluk üzerindeki etkisinde kolektif şükran kısmi aracı etkiye sahiptir. Araştırma sonucunda yöneticiler ve uygulayıcılar için öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Babacan liderlik, kolektif şükran, çalışmaya tutkunluk

Jel Kodları: M14

* Bu çalışma İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Tezli Yüksek Lisans programındaki Mustafa BEKMEZCİ tarafından yürütülen “Çalışanların Babacan Liderlik Algılarının Pozitif ve Negatif Sonuçları Üzerindeki Etkisinde Durumsal Faktörlerin Rolü” isimli Yüksek Lisans Tezinden üretilmiş olup, 9-11 Kasım 2018 tarihleri arasında Kapadokya/Nevşehir’de yapılan 2. Uluslararası EMI Girişimcilik ve Sosyal Bilimler Kongresinde yayınlanmış olan bildirinin genişletilmiş farklı bir versiyonudur.

** Araştırma Görevlisi, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul/Türkiye, m.bekmezci@iku.edu.tr

*** Doç. Dr., İstanbul Üniversitesi, İstanbul/Türkiye, borayildiz@istanbul.edu.tr

Makale gönderim tarihi: 07.08.2019

Makale kabul tarihi: 21.08.2019

The Mediating Effect Of Collective Gratitude On The Relationship Between Paternalistic Leadership And Work Engagement

Abstract

In this study, grounded on Leader-Member Exchange Theory and Well-Being Theory, the effect of employees' paternalistic leadership perception on the work engagement, and the mediating effect of collective gratitude on this relationship were investigated. Although there are studies that investigated the relationship between work engagement and paternalistic leadership in the literature, no study has been found to test the mediator role of collective gratitude in this relationship. Survey technic was used to collect data from the 418 service sector employees. Data were analysed using SPSS software. Findings show that paternalistic leadership is a statistically significant and positive predictor of work engagement and collective gratitude. Also, collective gratitude is a statistically significant and positive predictor of work engagement. Finally, collective gratitude partial mediates the effects of paternalistic leadership on work engagement. Following in-depth results, managerial and practical implications, some recommendations and limitations were presented.

Keywords: Paternalistic leadership, collective gratitude, work engagement

Jel Codes: M14

Giriş

Liderin etkinliği konusu uzun süredir araştırmacıları meşgul etmektedir. Hangi liderlik türünün etkin olacağını belirlemek için farklı liderlik teorileri ortaya atılmıştır. İlk olarak etkin bir liderin, liderin kendinde bulundurduğu özelliklerden kaynaklandığını söyleyen özellikler teorisi tartışılmış, ardından liderliğin davranışa bağlı olduğunu iddia eden davranışsal liderlik teorileri araştırılmış ve sonrasında etkin bir liderliğin belirlenmesinde içinde bulunulan durumun önemli bir faktör olduğunu söyleyen durumsallık teorileri gündeme gelmiştir. Liderliğin bu seyri içerisinde, liderliğe kültürel bir açıdan bakma fikrinin ihmal edildiği söylenebilir. Ancak, 1976 yılında Silin'in yaptığı çalışmalarla birlikte, doğuya özgü birtakım lider özelliklerinin olduğu ortaya çıkmıştır. Bu çalışmadan esinlenerek yapılan başka çalışmalarla birlikte, babacan liderlik doğmuştur.

Liderlik görüşlerindeki değişimde olduğu gibi, insan faktörüne olan bakış açısında da değişim yaşanmış, insanı diğer üretim faktörleriyle bir tutan yaklaşımlar yerini insanı farklı duygu ve davranışları olan bir varlık olarak gören yaklaşımlar zemin kazanmıştır. Bunun neticesi olarak da insan sermayesine verilen önem artmıştır. Bu öneminin artmasıyla birlikte örgütler yetenekli ve başarılı çalışanların işten ayrılmasını önlemek istemektedir ve bunu sağlayacak dinamiklerin oluşturulmasına yönelik çalışmalar uzun süredir akademisyenlerin ve uygulayıcıların ilgisini çekmektedir. Bu ilgiyle birlikte, pozitif psikoloji üzerine yapılan çalışmalar artmıştır. Pozitif psikoloji bireylere, gruplara ve örgütlere güçlü yanlarını kullanarak gelişme sağlamalarını amaçlayan ve nispeten yeni sayılabilecek bir kavramdır (Gable ve Haidt, 2005). Pozitif psikoloji hayatta karşılaşılan olumsuz durumları düzeltmekten ziyade, olumlu durumların etkisini artırmayı amaçlar (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000). Çalışanların işlerine olan tutumları ve davranışlarının örgütlerdeki liderlik davranışlarından ve çalışanların liderlerine yönelik algılarından etkilendiği göz önüne alındığında, çalışmaya tutkunluk ve kolektif şükran gibi pozitif psikoloji kavramlarının liderlik ile birlikte ele alınmasının önemli olacağı düşünülmektedir.

İlk kez Kahn (1990) tarafından tanımlanan çalışmaya tutkunluk kavramı üzerine, milenyumun başından itibaren artan bir ilgi var olmuş ve bu kavramla ilgili pek çok çalışma yürütülmüştür. Bu ilginin sebebi, örgütlerin çalışmaya tutkun çalışanlara ihtiyaç duymasıdır (Leiter ve Bakker, 2010) çünkü tutkunluk duyan çalışanlar örgütlere rekabet avantajı sağlamaktadır (Council, 2004). Tutkun çalışanların örgütlere olumlu sonuçlar katmasının yanı sıra,

çalışmaya tutkunluk aynı zamanda örgütler için bir maliyet kalemi olan işten ayrılmaları da azaltmaktadır (Bhatnagar, 2012). Benzer şekilde, Kolektif şükran örgütler açısından, çalışanlardaki iş tatmini artırmak (Waters, 2012), işten ayrılmaları (Chan, 2011) azaltmak gibi birtakım olumlu sonuçlara sahiptir ve bu sebeple de şükran olgusunun örgüt kültürünün bir parçası olması istenen bir durumdur.

Ancak her ne kadar yukarıdaki araştırma motivasyonu araştırma kapsamında ele alınan teorik bakış açıları ile tahmin edilmeye çalışılsa da ilginçtir ki yazında bu değişkenler arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Dahası kolektif şükran ile ilgili çalışmaların sınırlılığı çalışmanın özgün yanını daha da güçlendirmektedir. Tüm bu anlatılanlar ışığında, bu çalışmada babacan liderliğin kolektif şükranı ve çalışmaya tutkunluğu nasıl etkilediği, başka bir ifadeyle kolektif şükranın babacan liderlik-çalışmaya tutkunluk ilişkisindeki aracı rolü incelenecektir.

Araştırma kapsamında öncelikle kavramsal çerçeve başlığı altında araştırmada kullanılan değişkenler tanımlanmış, akabinde kolektif şükranın aracı rolü önceki çalışmaların bulguları ve ilgili teoriler bağlamında tartışılmış ve son olarak yöntem, bulgular ve sonuçlar başlığı ile araştırma sonlandırılmıştır.

1. Kavramsal Çerçeve

Bu bölümde, sırasıyla babacan liderlik, kolektif şükran ve çalışmaya tutkunlukla ilgili mevcut alan yazında var olan bilgiler sunulacaktır. Akabinde gerek önceki çalışmaların bulguları gerekse lider-üye etkileşimi teorisi ve iyi oluş teorisi bağlamında geliştirilen hipotezler sunulacaktır.

1.1. Babacan Liderlik

Liderlik üzerine yapılan çalışmaları ile kıyaslandığında, kültürün liderin etkinliğine etkisinin nispeten ihmal edildiği söylenebilir. Ancak belli bir süredir, kültür ve lider ilişkisini inceleyen ve farklı kültürlerde, farklı liderlik tiplerinin etkin olacağını ifade eden çalışmalar bulunmaktadır (Hofstede, 1993; Ronen ve Shenkar, 1985). Nitekim babacan liderlik de, kültürü odak noktasına alan bir liderlik türü olarak doğmuştur. Doğunun kültürünün, batıya nazaran farklı olmasından yola çıkarak, doğuya özgü bir liderlik türü olmasını savunan ve bu liderlik türünü belirlemek için 1 yıl süreyle gözlem yapan Silin, merkezileşmiş otorite, kontrol

taktikleri uygulamak, astlarla sosyal mesafeyi sürdürmek, didaktik davranmak gibi birtakım liderlik özellikleri belirlemiştir (Silin, 1976). Ardından Redding (1990) ve Westwood (1997) da, farklı doğu ülkelerinde çalışmalar yapmış ve benzer sonuçlar bulmuştur ve bu liderlik türü babacan liderlik olarak adlandırılmıştır (Farh ve Cheng, 2000).

Babacan liderliğin yaygın olarak kabul görmüş iki tanımı vardır. İlk tanıma göre babacan liderlik, güçlü bir disiplin ve otoriteyi sürdürmekle birlikte, babacan bir iyiliğe ve doğruluğa sahip olan bir liderlik türü olarak ifade edilmiştir. (Farh ve Cheng, 2000). İkinci tanıma göre babacan liderlik, liderin iş ve iş dışı hayatında astına özen gösterdiği, onu koruyup yönlendirdiği ve bunlara karşılık olarak astın kendisine itaat etmesini ve saygı duymasını beklediği, hiyerarşiye sahip bir ilişki üzerine kurulu bir liderlik türü olarak ifade edilmektedir (Aycan, 2006). Bu iki tanımında birbirinden farklı alt boyutları vardır. Farh ve Cheng (2000) üç boyut olduğunu ifade etmiştir; otoriter, iyiliksever ve ahlaki liderlik. Bunlardan ilki olan otoriter liderlikte, lider astları üzerinde mutlak bir otorite ve kesin bir kontrole sahiptir ve astlarından da sorgulamaksızın bir itaat ve boyun eğme bekler (Cheng, Chou, Wu, Huang, ve Farh, 2004; Farh ve Cheng, 2000). Lider kurallar koyar, sorumlulukları belirler, gerektirdiğinde ceza ve ödül verir ve ast da tüm bunlara uyum sağlar. İyiliksever liderlikteyse lider astlarının ve ailelerinin refahı için her bir asta karşı özel ve kucaklayıcı bir ilgi gösterir. Son olarak ahlaki liderlikte, lider bencil olmayan, erdemli ve öz disiplinli davranışlar gösterir (Cheng vd., 2014). Buna ek olarak, Aycan (2006) babacan liderliği beş farklı boyutta ele almıştır. Bunlar; aile atmosferini iş yerinde de kurmak, astlarla birebir ve yakın ilişkiler geliştirmek, iş dışındaki yerlerde de ilişkiyi sürdürmek, itaat beklemek ve otoriteyi korumak. Kökenlerini paternalizmden alan babacan liderlik her ne kadar batıda eleştirilse de doğu kültüründe kendisine geniş ölçüde yer bulmuştur. Babacan liderlik üst-ast arasındaki ilişkinin hiyerarşik, birbirine bağımlı ve duygusal olduğu, kolektivist ve geniş güç mesafesine sahip toplumlarda yaygın ve istenen bir liderlik türüdür (Aycan, 2008). Önceki araştırmaların bulguları incelendiğinde babacan liderliğin işe yaratıcı katılımı arttırmak (Kurt, 2015), örgütsel vatandaşlık davranışlarına olumlu katkılar sağlamak (Mete ve Serin, 2015), çalışanların örgütlerine duygusal bağlılık duymasına ve örgüte olan bağlılıklarının sürdürülmesine neden olmak (Erben ve Güneşer, 2008), iş tatminini arttırmak (Pellegrini ve Scandura, 2006) gibi olumlu; zorbalık ve zarar verici davranışlar gibi etik olmayan iş yeri davranışlarına yol açmak (Soylu, 2011) gibi olumsuz sonuçları bulunmaktadır.

Türk kültürü açısından babacan liderlik incelendiğine, bu liderlik türünün Türk kültürüne uygun olduğunu gösteren çalışmalar bulunmaktadır. Aycan vd. (2000)'nin 10 ayrı ülke üzerinde yaptığı çalışmada Türk kültürün yüksek babacan liderlik değerlerine sahip olduğu görülmüştür. Ayrıca Türk kültüründe en baskın örgütsel değer kolektivizmdir ve Türk örgütlerinin kültürü kolektivist yapısını artırdıkça, liderlerin sergilediği babacan liderlik davranışlarının artacağı da beklenmektedir (Pasa, Kabasakal, ve Bodur, 2001) Türkiye bağlamında değerlendirildiğinde, çalışanların özel sorunlarıyla ilgilenmek etkin liderlik türünün önemli bir parçasını oluşturmaktadır (Pasa vd., 2001). Bu konuda yapılan bir başka çalışmada da babacan liderliğin Türk toplumunda uygulama alanının fazlasıyla geniş olduğu ifade edilmektedir (Kabasakal ve Bodur, 2007).

1.2. Kolektif Şükran

Yönetim ve organizasyon alanına dair yapılan çalışmaların temelinde insanın olduğu söylenebilir. Bu nedenle, insan psikolojisini anlamak bu alandaki araştırmacılar için önem arz etmektedir. Esenlik, yetinme, hoşnutluk, ümit, iyimserlik ve gönenç gibi konulara eğilim gösteren pozitif psikolojinin doğması (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000) ve ardından bu alandan yola çıkarak pozitif örgütsel davranış alanında yapılan çalışmaların artmasıyla birlikte (Luthans, 2002), şükran kavramı öne çıkmaya başlamıştır. Bu sebeple, her ne kadar şükran kavramı yıllardır insanların zihin ve his dünyalarında var olsa da akademik merakın pozitif psikoloji alanının yükselişe geçmesiyle birlikte başladığı söylenebilir.

Kişiye karşı yapılan bir iyilik karşısında, kişinin karşı tarafa karşı kendini borçlu hissetmesi olarak ifade edilebilecek olan şükran ifadesi, esasen kişiye karşı olabileceği gibi, Tanrı, doğa, yağmur vb. gibi kişi üstü varlıklara karşı da olabilir (Emmons ve McCullough, 2003). Fehr, Fulmer, Awtrey, ve Miller (2017) yaptıkları çalışmada şükranı üç boyutlu olarak ele almayı önermişlerdir. Bu üç boyut; epizodik, kalıcı ve kolektif şükran şeklindedir. Bu bağlamda kolektif şükran, bireyler tarafından hissedilen ve kalıcı olan şükranın, tüm çalışanlar tarafından yüksek düzeyde paylaşılması (Fehr vd., 2017) şeklinde tanımlanmıştır. Henüz örgüt düzeyinde meydana gelen şükran duygusu üzerine detaylı çalışmalar yapılmamış olsa da, şükran duygusuna sahip kişilerde meydana gelen olumlu değişimlerin, kişilerden müteşekkil bir yapı olan örgütler için olumlu sonuçlar getireceği beklenmektedir. Bu bağlamda, birçok çalışma şükranın yararları üzerine yoğunlaşmıştır. Bulgular, minnettar (şükran duygusuna sahip)

insanların, daha iyi çalıştığını, daha mutlu olduğunu ve daha yüksek bir moda sahip olduğunu göstermektedir (Watkins, Woodward, Stone, ve Kolts, 2003). Ayrıca şükran duygusuna sahip çalışanların daha güvenilir olduğu (Dunn ve Schweitzer, 2005) ve başkalarından aldıkları desteğin de daha yüksek olduğu söylenebilir (Wood, Maltby, Gillett, Linley, ve Joseph, 2008). Geçmiş araştırmaların bulguları yukarıdaki açıklamalar ile tutarlılık göstermektedir. Fehr vd. (2017) çalışanların birbirine yardım etmelerinin, yardıma teşekkür ile karşılık vermenin, yöneticilerin çalışanların becerilerini bilmesinin ve bunları geliştirecek faaliyetlerde bulunmasının ve örgüt bazında takdir etkinliklerinin düzenlenmesinin kolektif şükranla öncül olacağını belirtmiştir. Ayrıca şükranın haset, öfke, aç gözlülük gibi günümüzün rekabetçi iş çevresinde görülen olumsuz duygu, zehirli işyeri tutumu ve hislerini azaltmaya yardımcı olacağı düşünülmektedir (Müceldili vd., 2015). Şükran ile yaşam doyumu arasındaki olumlu ilişkinin yanı sıra (Robustelli ve Whisman, 2018), bunların dışında, kişilik ile şükran arasındaki ilişki incelendiğinde, şükran duygusu yüksek olan çalışanların daha dışadönük, uzlaşmacı, açık fikirli, dürüst ve daha az sinirli olduğu görülmüştür (Wood vd., 2008).

1.3. Çalışmaya Tutkunluk

Çalışmaya tutkunluk konusunda hem ulusal yazında hem de uluslararası yazında kavramsal bir kargaşa bulunduğu söylenebilir. Uluslararası yazında, employee engagement (Saks, 2006) ve work engagement (Schaufeli ve Salanova, 2007) olarak adlandırılmakta, ulusal yazında ise işe cezbolma (Doğan, 2002), çalışmaya tutkunluk (Turgut, 2010), işe gönülden adanma (Bal, 2010), işle bütünleşme (Ardıç ve Polatci, 2009) ve işe angaje olma (Özkalp ve Meydan, 2014) gibi pek çok farklı adla kullanılmaktadır. Bu çalışmada çalışmaya tutkunluk şeklinde kullanılması tercih edilmiştir. Çalışmaya tutkunluk ile ilgili kavramsal bir anlaşmazlık olduğu gibi tanım noktasında da bir fikir birliği olmadığı ve tanımlamak için farklı yaklaşımlar getirildiği söylenebilir. İhtiyaçlar tatmini yaklaşımına göre insanların yaptıkları işlere kendilerini fiziksel, bilişsel, duygusal ve zihnen adanmasıdır (Kahn, 1990) şeklinde tanımlanırken, tükeniş karşıtı yaklaşıma göre, yüksek düzeyde zevk ve etkileşim ile karakterize edilen, kalıcı pozitif duygusal bir durum (Maslach, Schaufeli, ve Leiter, 2001) olarak tanımlanmaktadır. Bu yaklaşım açısından tükenmişlik, tutkunluğun dejenere olmuş halini yansıtmaktadır (Maslach vd., 2001). Bir başka ifadeyle, tükenmişlik çalışmaya tutkun olan çalışanların, bu tutkunluklarını yitirmesi anlamına gelmektedir. Dahası tutkunluk

kavramı Maslach Tükenmişlik Envanteri (Maslach Burnout Inventory) üzerinden ölçülmüştür (Maslach, 1997). Tutkunluk, tükenmişliğin şu üç boyutunun bir karşılığı olarak görülmüştür; yorgunluk-enerji, sinizm-dahil olma, etkisizlik-etkililik. Daha da net olarak ifade etmek gerekirse, tükenmişliğin yorgunluk boyutunun tutkunluğun enerji boyutuna döndüğü, sinizm boyutunun dahil olma boyutuna döndüğü ve etkisizlik boyutunun da etkililik boyutuna döndüğü ifade edilmiştir (Maslach vd., 2001).

Çalışmaya tutkunluk ile ilgili iki önemli nokta vardır. Bunlardan ilki, örgütsel insan sermayesi gittikçe önemli bir hale gelmektedir çünkü az insanla çok iş yapılması gerekmektedir. Buradan yola çıkarak insan unsurunun geçmişte olduğundan çok daha önemli olduğu söylenebilir. İkinci olarak, günümüz örgütleri, psikolojik olarak işlerine karşı yatırım yapmaya hem istekli olan hem de buna muktedir olan çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Çalışmaya tutkunluk da zaten tam olarak bu şekilde tarif edilmektedir (Schaufeli, 2013).

Önceki araştırmalar incelendiğinde, çalışmaya tutkunluğun öncülleri ve sonuçları üzerine pek çok araştırma yapıldığı söylenebilir. Saks (2006), işin özelliklerinin, ödül elde etmenin, iş yerinde tanınmanın, çalışanlar örgüt ve üst mevkilerden destek aldıklarını hissetmelerinin çalışmaya tutkunluğa yol açacağını belirtmiştir. Ayrıca, dışadönüklüğün (Langelaan, Bakker, Van Doornen, ve Schaufeli, 2006), öz yeterlilik, öz saygı ve iyimserliğin (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, ve Schaufeli, 2007) de çalışmaya tutkunluğun öncülleri olabileceği söylenebilir. Bu öncüllerin yanı sıra, çalışmaya tutkunluğun, örgütsel bağlılıkta artış (Bailey vd., 2017) tüketici değerlendirmelerinde artış, kârlılıkta artış, üretkenlikte artış, işten ayrılmalarda düşüş, hırsızlıkta azalma, işe devamsızlıkta azalma (Gallup, 2014) gibi sonuçlarının olduğu söylenebilir.

1.4. Babacan Liderlik, Kolektif Şükran ve Çalışmaya Tutkunluk Arasındaki İlişki

Babacan liderlik ile çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkiye bakıldığında; liderlik, çalışmaya tutkunluğun üç öncülünden biridir (Christian, Garza, ve Slaughter, 2011). Ayrıca liderin astına bireyselleştirilmiş bir özen göstermesi sonucu çalışanlarda bağlılık ve çalışmaya tutkunluk oluşmaktadır (Ghadi, Fernando, ve Caputi, 2013). Babacan liderin çalışanlara bireyselleştirilmiş bir özen göstermesinden dolayı, babacan liderlik ile çalışmaya tutkunluk arasındaki pozitif ilişki anlamlıdır. Ayrıca, hem babacan liderlik-kolektif şükran hem de

babacan liderlik-çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişki lider-üye etkileşimi teorisi ile de açıklanabilir. Bu teoriye göre, lider astlarını, onlarla ikili bir ilişki geliştirmek suretiyle etkilemektedir ve liderin kurduğu bu ilişkiye astın verdiği tepki de ilişkinin yönünü ve kuvvetini belirlemektedir (Liden ve Maslyn, 1998). Dolayısıyla babacan lider ile çalışan arasındaki oluşan ilişkinin kalitesine binaen çalışanın olumlu duygularından biri olan şükran duygusunun artacağı öngörülmektedir. Bekmezci ve Yıldız (2019) tarafından yapılan benzer bir çalışmada, çalışanların babacan liderlik algılarının psikolojik sahipliği pozitif yönde etkilediği bulunmuştur. Buna göre geliştirilen birinci araştırma hipotezi şöyledir;

H₁: Babacan liderlik çalışmaya tutkunluğu pozitif yönde etkilemektedir.

Rekabetin yoğunlaştığı ve insan sermayesinin gittikçe daha fazla önem kazandığı bir dünyada, çalışmaya tutkun, örgütüne karşı şükran gibi olumlu hisler besleyen çalışanların olması şirketlere sağlayacağı rekabet avantajı açısından önemlidir (Yıldız, 2017). Kolektif şükran örgütler açısından, çalışanlardaki iş tatmini artırmak (Waters, 2012), işten ayrılmaları (Chan, 2011) azaltmak gibi birtakım olumlu sonuçlara sahiptir ve bu sebeple de şükran olgusunun örgüt kültürünün bir parçası olması istenen bir durumdur. Babacan liderlik ile kolektif şükran arasındaki ilişkiye bakıldığında, Cheng vd. (2014) yaptığı çalışmada, babacan liderliğin iyilikseverlik boyutu karşılığında, çalışanların şükran göstereceğini ifade etmektedir. Bu durumu destekler nitelikte, kolektif şükranın öncüllerine bakıldığında, çalışanların gelişimine olanak sağlayan yöneticilerin çalışanlarda şükran duygusunun oluşmasına yardımcı olduğu görülmektedir (Fehr vd., 2017). Babacan liderin iyiliksever boyutuna göre, lider çalışanlara özel bir ilgi göstermekte ve onların gelişimine katkı sağlamayı amaçlamaktadır (Cheng vd., 2014). Bu söylenenler ışığında, babacan liderliğin kolektif şükranı pozitif bir şekilde etkileyeceği öngörülmektedir. Buna göre geliştirilen ikinci araştırma hipotezi şöyledir;

H₂: Babacan liderlik kolektif şükranı pozitif yönde etkilemektedir.

Kolektif şükran ile çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişki incelendiğinde, şükran ve tutkunluk arasındaki ortak nokta, her ikisinin de pozitif psikoloji ile ilgili olmasıdır. Çalışmaya tutkunluğun öncüllerine bakıldığında, yöneticiler tarafından destek aldığını gören çalışanların çalışmaya dair tutkunluklarının artacağı görülmektedir (Saks, 2006). Aynı zamanda, şükranın öncülleri incelendiğinde yöneticiler tarafından destek görmenin, şükranı sebep olması da beklenmektedir (Fehr vd., 2017). Bu ilişki iyi-oluş teorisi ile de açıklanabilir. Seligman (2012) tarafından geliştirilen ve İyi Oluş Teorisi olarak da bilinen PERMA modeline göre, pozitif duyguların kişinin iyi oluşuna katkı sağlayacağı, daha geniş ifadeyle olumlu duyguların

olumlu sonuçlar doğuracağı söylenmektedir. Bu anlatılanlar ışığında, kolektif şükran ile çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişki, şükran gibi olumlu bir duygunun, çalışmaya tutkunluk gibi olumlu bir tutuma yol açacağını söyleyen iyi oluş teorisi ile de örtüşmektedir. Bu bağlamda geliştirilen üçüncü hipotezi şöyledir;

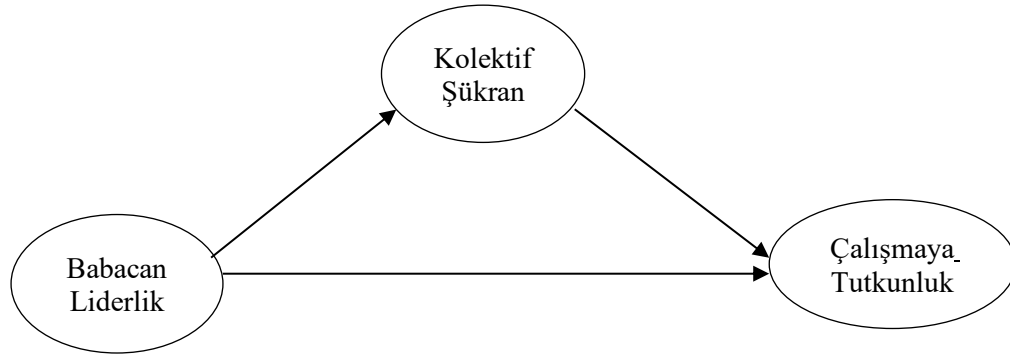
H₃: Kolektif şükran çalışmaya tutkunluğu pozitif yönde etkilemektedir.

Yukarıdaki açıklamalardan yola çıkarak babacan liderlik ile kolektif şükranın, kolektif şükranın ile çalışmaya tutkunluk ve son olarak babacan liderlik ile çalışmaya tutkunluk arasında olumlu ilişkiler olduğu söylenebilir. Gerek geçmiş araştırmalar gerekse lider üye etkileşim teorisi ve iyi oluş teorilerine dayanarak babacan liderlik algısına sahip çalışanların hem liderlerine hem de liderin içinde bulunmuş olduğu örgütlerine yönelik olumlu duygulardan biri olan şükran duygusu geliştirecekleri (Cheng vd., 2014; Fehr vd., 2017) dolayısıyla da bu duygunun çalışmaya tutkunluğa sebep olacağı öngörülmektedir (Saks, 2006). Bu bağlamda geliştirilen dördüncü araştırma hipotezi şöyledir;

H₄: Babacan liderlik ile çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkide kolektif şükranın aracı etkisi vardır.

Bu söylenenler ışığında, araştırmanın teorik modeli ve hipotezler Şekil 1’de sunulmuştur.

Şekil 1: Araştırmanın Modeli



2. Yöntem

Bu çalışma Türkiye'nin farklı illerinde faaliyet gösteren 418 hizmet sektörü çalışanı üzerinde, kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak anket yoluyla toplanan verilerle tamamlanmıştır. Çalışmaya katılanların büyük bir bölümü (%67,7) özel sektör çalışanıdır.

Bu çalışmada üç farklı ölçek kullanılmıştır. Bunlardan ilki babacan liderlik ölçeğidir. Bu ölçek, Pellegrini ve Scandura (2006) tarafından geliştirilmiştir. Orijinal ölçekte 13 soru olmasına karşın, faktör analizi neticesinde ortaya çıkan sonuçla birlikte, ölçekte yer alan üç soru çıkarılmıştır. Bu sorular; 6. “Yöneticim çalışanların onayına sunmadan onlar adına kararlar alır.” 8. “Yöneticim çalışanları ile olan ilişkisinde mutluluk, sinir ya da üzüntü gibi reaksiyonlarımı gizlemez.” ve 13. “Yöneticim çalışanları için en iyinin ne olduğunu sadece kendisinin bildiğine inanır.” şeklindedir. Bir diğer değişken olan kolektif şükran içinse Akgün vd., (2016) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek orijinalde 12 soru ve tek boyuttan ibarettir. Toplanan verilerle yapılan faktör analizi neticesinde, maddeler uygun bir dağılım göstermiş ve herhangi bir sorunun çıkarılmasına gerek kalmamıştır. Son olarak çalışmaya tutkunluk içinse Schaufeli ve Bakker (2003)’ın geliştirdiği ve Özkalp ve Meydan (2014)’in Türkçeye uyarladığı ölçek kullanılmıştır. Ankette katılımcılardan işe dair görüşlerini kendileri açısından değerlendirilmesi istenmiştir, dolayısıyla ölçek, çalışan ile işi arasındaki ilişkiye odaklanmıştır. Orijinal ölçeğin 9 sorulu olmasına karşın yapılan faktör analizi neticesinde yetersiz faktör yükü nedeniyle 8. “İşe gömülmüş durumdayım.” ve 9. “Çalışırken kendimden geçiyorum.” sorular ölçekten çıkarılmıştır. Bu haliyle ölçek 7 sorudan oluşmaktadır.

3. Bulgular

Bulgular için tanımlayıcı istatistiklerle birlikte, dağılım problemi incelenmiştir. Dağılım problemlerinin ölçümü için Kline (2015) ölçütleri baz alınmış ve herhangi bir dağılım probleminin olmadığı bulunmuştur. Bunun ardından faktör analizi yapılarak, maddelerin dağılımları incelenmiştir. Faktör analizi sonuçlarına göre, KMO=.953, Barlett’in küresellik testi ($p < .001$) ve son olarak faktör yüklerinin .54 ile .75 arasında olduğu bulunmuştur. Bu analizlerle birlikte, açıklanan varyanslar şu şekildedir; babacan liderlik %20,28, kolektif şükran %27,54 ve çalışmaya tutkunluk %17,24 olmak üzere toplam açıklanan varyans %65,08’dir.

Tablo 1. Açımlayıcı Faktör Analizi

Değişkenler	Faktör Yükleri	Madde Toplam Korelasyon	Güvenirlilik (Cronbach's Alpha)	Açıklanan Varyans
Babacan Liderlik			.91	%20.28
BL4	.783	.698		
BL2	.750	.746		
BL5	.747	.686		
BL1	.707	.603		
BL3	.660	.553		
BL7	.639	.539		
BL11	.624	.628		
BL12	.620	.685		
BL9	.618	.530		
BL10	.555	.609		
Kolektif Şükran			.96	%27.55
KS9	.782	.759		
KS10	.781	.758		
KS4	.781	.749		
KS7	.771	.744		
KS11	.767	.778		
KS6	.757	.780		
KS12	.749	.763		
KS2	.748	.765		
KS8	.738	.674		
KS3	.733	.781		
KS5	.728	.745		
KS1	.669	.768		
Çalışmaya Tutkunluk			.91	%17.24
ÇT 4	.804	.664		
ÇT 5	.790	.641		
ÇT	.786	.600		
ÇT 2	.769	.625		
ÇT 3	.745	.630		
ÇT 6	.684	.481		
ÇT7	.667	.547		

Açıklanan Varyans			%65.08
KMO örneklem uygunluk ölçüsü=.953 Barlett'in küresellik testi (anamlılık düzeyi)= .000 Approx. χ^2 (2701): 9948.407 Rotasyon metodu: Varimax Rotasyona 5 iterasyonda ulaşılmıştır			

BL: Babacan Liderlik, KS: Kolektif Şükran, ÇT: Çalışmaya Tutkunluk

Herhangi bir güvenilirlik probleminin olup olmadığının tespiti için Cronbach'ın (1951) değeri referans alınmış ve tüm ölçeklerin güvenilirliğinin 0.70'in üstünde olmasından dolayı, tüm ölçekler güvenilir kabul edilmiştir. Güvenirlik probleminin olmaması üzere, değişkenlerin birbiriyle olan birlikte değişim ilişkisini inceleyebilmek için, Pearson korelasyon analizi yürütülmüş ve ortaya çıkan sonuçlar tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2. Korelasyon Analizi

Değişkenler	Ort.	S.S.	BL	ÇT	KS
BL	3.2584	.9531	1		
ÇT	3.5868	.9584	.561**	1	
KS	3.2841	1.0798	.707**	.602**	1

Not: **: Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı. *: Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlı. BL: Babacan liderlik, ÇT: Çalışmaya Tutkunluk KŞ: Kolektif şükran

Tablo 2'den gösterildiği gibi, babacan liderliğin çalışmaya tutkunluk ($r=.561$, $p<0.01$) ve kolektif şükran ($r=.707$, $p<0.01$); kolektif şükranın da çalışmaya tutkunluk ($r=.602$, $p<0.01$) ile arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

Birlikte değişim ilişkisinin ardından, modelde belirtilen aracı değişkenleri test etmek için Baron ve Kenny (1986)'nin 3 aşamalı yaklaşımı uygulanmıştır. Buna göre, takip edilmesi gereken süreç şöyledir; ilk olarak bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde istatistikî olarak anlamlı bir etkisi olmalı, daha sonrasındaysa aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde istatistikî olarak anlamlı bir etkisi olmalı, son olarak bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi aracı değişken modele dâhil edildiğinde ya önemli bir ölçüde azalmakla birlikte hâlâ istatistikî olarak anlamlı etkisini sürdürmeli (kısmî aracı etki) ya da bu etki tamamen ortadan kalkmalıdır (tam aracı etki).

Tablo 3. Babacan Liderliğin Kolektif Şükran Üzerindeki Etkisi

Değişken	β	Std. Hata	t	P
(Sabit)	.675	.133	5.063	.000***
Babacan Liderlik	.707	.039	20.371	.000***
R ² = .498; F= 414.973; P<.001				
a. *p<0.05; **p<0.01*** p<.001				
b. Bağımlı Değişken: Kolektif Şükran				
c. Bağımsız Değişken: Babacan Liderlik				

İlk adımın neticesinde, babacan liderliğin (bağımsız değişken) aracı değişken (kolektif şükran) üzerindeki etkisi istatistiksel olarak pozitif ve anlamlıdır ($\beta=.707$; $t= 20.371$; $p<.001$). Bu sonuca göre birinci adım tamamlanmıştır (H2: Desteklendi).

Tablo 4. Kolektif Şükranın Çalışmaya Tutkunluk Üzerindeki Etkisi

Değişken	β	Std. Hata	t	P
(Sabit)	1.833	.120	15.263	.000***
Kolektif Şükran	.602	.035	15.377	.000***
R ² = .361; F= 236.458; P<.001				
a. *p<0.05; **p<0.01*** p<.001				
b. Bağımlı Değişken: Çalışmaya Tutkunluk				
c. Bağımsız Değişken: Kolektif Şükran				

İkinci adıma gelindiğinde, aracı değişkenin (kolektif şükran) bağımlı değişken (psikolojik sahiplik) üzerindeki etkisi istatistiksel olarak pozitif ve anlamlıdır ($\beta=.602$; $t= 15.377$; $p<.001$). Bu sonuca göre birinci adım tamamlanmıştır (H3: Desteklendi).

Tablo 5. Babacan Liderliğin Çalışmaya Tutkunluk Üzerindeki Etkisinde Kolektif Şükranın Aracı Etkisi

Değişkenler	Model 1	Model 2	Model 3
Cinsiyet	.102	.027	-.001
Eğitim Durumu	-.046	.044	.092*
Medeni Durum	-.040	.053	.046
Çalışan Sayısı	-.076	-.079	-.070
Kıdem	-.087	-.013	.016
Babacan Liderlik		.550***	.277***
Kolektif Şükran			.414***
R ²	.022	.303	.383
F	2.821	29.644	36.145
ΔR^2		.278	.081

*p<0.05; **p<0.01*** p<.001

Son adıma gelindiğinde, babacan liderliğin çalışmaya tutkunluk üzerinde anlamlı bir etkisi vardır ve bu etkiye kolektif şükran (aracı değişken) dâhil edildiğinde bu anlamlı etki önemli bir oranda azalmakla ($\beta=.277$; $t= 3.862$; $p<.001$) (H1: Desteklendi) birlikte hâlâ istatistiki olarak anlamlı olmayı sürdürmektedir. Bunun yanı sıra çalışmaya tutkunluk üzerinde kolektif şükranın istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. ($\beta=.414$; $t= 7.209$; $p<.001$). Bu sonuçlara göre, babacan liderliğin çalışmaya tutkunluk üzerindeki etkisinde kolektif şükran kısmi aracı etkiye sahiptir (H4: Desteklendi). Ayrıca, SOBEL (Sobel, 1982) testi uygulanmış ve dolaylı olan bu etkinin anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır ($z=7,1427$; $p<0,001$).

Sonuç ve Tartışma

Babacan liderlik çalışmaya tutkunluğu nasıl etkilemektedir? Bu etkide kolektif şükranının rolü nedir? Araştırma sorularını cevaplamak için geliştirilen hipotezlerin tamamı desteklenmiştir. Buna göre babacan liderlik çalışmaya tutkunluğu ve kolektif şükranı olumlu yönde etkilemektedir. Diğer yandan kolektif şükran çalışmaya tutkunluğu pozitif yönde etkilemektedir. Son olarak araştırma bulguları babacan liderliğin çalışmaya tutkunluk üzerindeki etkisinde kolektif şükranın kısmi aracı etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Buradan yola çıkarak, çalışanlarda oluşacak babacan liderlik algısının çalışmaya tutkunluk üzerindeki olumlu etkisinin kısmi olarak kolektif şükran üzerinden gerçekleştiği söylenebilir.

Araştırma bulguları önceki araştırmaların sonuçları ile karşılaştırıldığında şükranın çalışanlar arasındaki birliktelik hissini artırarak birlikte çalışmayı ve çalışanların birbirleri ile olan ilişkisini kuvvetlendirdiği bilinmektedir (Buote, 2014). Benzer şekilde içinde bulunulan örgüt tarafından destek görmek (Rich vd., 2010) ve iş arkadaşları ile güçlü bağlara sahip olmak (May vd., 2004) çalışmaya tutkunluğa sebep olmaktadır. Bu açıdan bakıldığında, çalışanlarda oluşacak şükran hissini, onların işlerine olan tutkunluğunu arttırması anlamlıdır bu bulgu iyi oluş teorisi ilde de desteklenmektedir. Bulgular babacan liderliğin çalışmaya tutkunluğu pozitif yönde etkilediği göstermektedir ancak bu etki, kısmi olarak kolektif şükran üzerinden gerçekleşmektedir. Bunun sebebi olarak, babacan liderlik lider-ast ilişkisine etki ederken, kolektif şükran ast-ast arasındaki ilişkiye de tesir etmesi gösterilebilir. Babacan liderin oluşturmak istediği aile yapısı, ev atmosferi bu sayede güçlenmektedir. Bu durumu destekler nitelikte, Christian ve Slaughter (2007) yaptıkları çalışmada, liderliğin çalışmaya tutkunluğun oluşumunda, tek başına yeterli olmayacağını, zayıf kalacağını söylemektedir. Babacan

liderliğin kısmi olarak kolektif şükran üzerinden çalışmaya tutkunluğu etkilemesi bir anlamda araştırma bulgularının lider üye etkileşimi teorisi ile de desteklendiğini göstermektedir. Başka bir ifadeye çalıştığı ortamda babacan liderlik algısına sahip çalışanlar liderleri ile iyi ve kaliteli ilişkiler geliştirmekte, bu durum gerek liderlerine gerekse örgütlerine yönelik bir şükran duygusu geliştirmelerine neden olmakta, dolayısıyla da çalışanların işlerine yönelik bir tutkunluk geliştirmelerine neden olabilmektedir.

Araştırma bulgularına pozitif psikoloji perspektifinden bakıldığında (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2014; Fredrickson, 2001; Seligman vd., 2005; Sheldon ve King, 2001; Yıldız, 2019) ve çalışanların her şeyden önce insan olma özellikleri göz önüne alındığında çalışanlarla iyi ilişkiler kuran liderlerin çalışanların gönüllerinin kazanılmasında önemli rol oynadığı söylenebilir. Başka bir ifadeyle çalışanların içerisinde kullanılma hazır pozitif bir potansiyelin varlığının farkında olmak ve bu potansiyeli ortaya çıkaracak liderlik ve yaklaşımlarda bulunmak önemlidir. Çalışanların kendilerinin olumlu yönlerine vurgu yapan bu tavır ve davranışlara aynı yönde yanıt verecekleri dolayısıyla bu ortamın farkında olup şükran duyacakları ve işlerine gönülden bağlanıp tutkuyla yapacakları söylenebilir. Yıldız'ın (2019) pozitif psikolojik sermayenin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisini inceleyen çalışması bu düşünceyi destekler niteliktedir. Buna göre örgütsel vatandaşlık davranışlarının da gönüllü bir doğaya sahip olduğu göz önüne alındığında (Organ, 1988) pozitif psikolojinin önemi daha çok ortaya çıkmaktadır.

Bu bulgular ışığında, babacan liderin örgütlerde etkin bir liderlik türü olduğu söylenebilir. Bu açıdan, örgütlerde liderlik yapacak kişilerin babacan liderlik vasıflarını taşıyor olmasının, örgütün atmosferine, çalışanların işlerine olan bağlılık ve tutkunluğuna olumlu etkilerde bulunacağı ve bu etkinin de örgüt düzeyinde bir şükran duygusunun paylaşılmasıyla birlikte artacağı söylenebilir. Bu nedenle, terfilerde babacan liderlik vasfı taşıyan yöneticilerin ön plana çıkarılması önerilmektedir. Ayrıca örgüt içerisinde, şükran artırıcı birtakım faaliyetlerinin yapılmasının da örgütte oluşması beklenen olumlu durumlarda katkı sağlayacağından dolayı, bu tarz faaliyetlerin icra edilmesi de öneriler arasındadır.

Her araştırmada olduğu gibi, bu çalışmada da alan yazına önemli katkılar olduğu gibi, belli başlı kısıtlar bulunmaktadır. İlk olarak çalışmanın daha belirgin bir hizmet kolunda –örneğin, eğitim, bankacılık, sağlık vb. yapılması gelecek araştırmacılara önerilmektedir. Bunun yanı sıra, modele başka değişkenlerin dâhil edilmesi ve hatta babacan liderliğin başka bir liderlik türü ile karşılaştırılmasına olanak sağlanması açısından bir başka liderlik türüyle birlikte

incelenmesi bir diğer öneridir. Son olarak, bu çalışma kesitsel bir çalışmadır ve dolayısıyla belli bir anın fotoğrafı niteliğindedir. Dolayısıyla değişkenler arasındaki nedensel ilişkilerin boylamsal olarak incelenmesi sonraki araştırmalara önerilmektedir.

Kaynakça

- Akgün, A. E., Erdil, O., Keskin, H., & Muceldilli, B. (2016). The relationship among gratitude, hope, connections, and innovativeness. *The Service Industries Journal*, 36(3-4), 102-123.
- Aycan, Z. (2006). Paternalism *Indigenous and cultural psychology* (pp. 445-466): Springer.
- Aycan, Z., Kanungo, R., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, G., & Kurshid, A. (2000). Impact of culture on human resource management practices: A 10-country comparison. *Applied Psychology*, 49(1), 192-221.
- Aycan, Z., (2008). Cross-cultural approaches to leadership. *Handbook of cross-cultural management research*, 219-238.
- Ardıç, K., & Polatci, S., (2009). Tükenmişlik sendromu ve madalyonun öbür yüzü: işle bütünleşme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* (32), 21-46.
- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., & Fletcher, L., (2017) . The meaning, antecedents and outcomes of employee engagement: A narrative synthesis. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 31-53.
- Bal, E., (2010). İnsan Kaynakları Alanında Yeni Bir Kavram:“İşe Gönülden Adanma (Engagement)” ve Türkiye’de Durum, *12. Lojistik Yönetimi Zirvesi*, 2010.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.
- Bekmezci M., Yıldız B. (2018). How Paternalistic Leadership Affects Work Engagement? Mediator Role of Collective Gratitude, *2nd International EMI Entrepreneurship and Social Sciences Congress*, Nevşehir, Türkiye, 9-11 Kasım 2018, c.2, s.83.
- Bekmezci, M., & Yıldız, B. (2019). Babacan liderlik psikolojik sahipliği nasıl etkilemektedir? kolektif şükranın aracı rolü. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 35 (1), 309-324.
- 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.
- Buote, V. (2014). Gratitude At Work: Its Impact On Job Satisfaction & Sense Of Community. *Plasticity Labs*.
- Chan, D. W., (2011). Burnout and life satisfaction: Does gratitude intervention make a difference among Chinese school teachers in Hong Kong? *Educational Psychology*, 31(7), 809-823.
- Chen, X.-P., Eberly, M. B., Chiang, T.-J., Farh, J.-L., & Cheng, B.-S. (2014). Affective trust in Chinese leaders: Linking paternalistic leadership to employee performance. *Journal of management*, 40(3), 796-819.
- Cheng, B. S., Boer, D., Chou, L. F., Huang, M. P., Yoneyama, S., Shim, D., . . . Tsai, C. Y. (2014). Paternalistic Leadership in Four East Asian Societies: Generalizability and Cultural Differences of the Triad Model. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 45(1), 82-90.
- Cheng, B. S., Chou, L. F., Wu, T. Y., Huang, M. P., & Farh, J. L. (2004). Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations. *Asian Journal of Social Psychology*, 7(1), 89-117.

- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology, 64*(1), 89-136.
- Christian, M. S., & Slaughter, J. E. (2007). Work Engagement: A Meta-Analytic Review And Directions For Research In An Emerging Area. *Paper presented at the Academy of Management Proceedings.*
- Council, C. L., (2004) Driving performance and retention through employee engagement (Vol. 14): Washington, DC: Corporate Executive Board.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika, 16*(3), 297-334.
- Doğan, E., (2002). Çalışanın İşine Cezbolması: Dönüştürücü Liderlik Tarzının, Lidere Olan Güvenin, Güçlenmenin ve Duygunun Etkileri. Yayımlanmış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dunn, J. R., & Schweitzer, M. E. (2005). Feeling and believing: the influence of emotion on trust. *Journal of personality and social psychology, 88*(5), 736.
- Emmons, R., & McCullough, M. (2003). Counting blessings versus burdens: an experimental investigation of gratitude and subjective well-being in daily life. *Journal of personality and social psychology, 84*(2), 377.
- Erben, G. S., & 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.
- Farh, J.-L., & Cheng, B.-S. (2000). A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations *Management and organizations in the Chinese context* (pp. 84-127): Springer.
- Fehr, R., Fulmer, A., Awtrey, E., & Miller, J. A. (2017). The grateful workplace: A multilevel model of gratitude in organizations. *Academy of management Review, 42*(2), 361-381.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American psychologist, 56*(3), 218-226.
- Gable, S. L., & Haidt, J., (2005). What (and why) is positive psychology? *Review of general psychology, 9*(2), 103-110.
- Gallup., (2014). Five Ways to Improve Employee Engagement Now. Retrieved from <http://news.gallup.com/businessjournal/166667/five-ways-improve-employee-engagement.aspx>
- Ghadi, M. Y., Fernando, M., & Caputi, P. (2013). Transformational leadership and work engagement The mediating effect of meaning in work. *Leadership & Organization Development Journal, 34*(6), 532-550.
- Hofstede, G. (1993). Cultural constraints in management theories. *The Academy of Management Executive, 7*(1), 81-94.
- Kabasakal, H., & Bodur, M. (2007). Leadership and culture in Turkey: A multifaceted phenomenon. *Culture and leadership across the world: The GLOBE book of in-depth studies of, 25*, 835-874.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal, 33*(4), 692-724.
- Kline, R. B., (2015). Principles and practice of structural equation modeling: Guilford publications.

- Kurt, İ., (2015). Paternalist Liderlik İle Çalışanların İşlerine Yaratıcı Katılım Algıları Arasındaki İlişkiyi Araştırmaya Yönelik Bir Çalışma. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 5(1), 321-330.
- Langelaan, S., Bakker, A. B., Van Doornen, L. J., & Schaufeli, W. B., (2006). Burnout and work engagement: Do individual differences make a difference? *Personality and individual differences*, 40(3), 521-532.
- Leiter, M. P., & Bakker, A. B., (2010). Work engagement: A handbook of essential theory and research: *Psychology press*.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of management*, 24(1), 43-72.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of organizational behavior*, 695-706.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (1997). The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it. *Wiley*.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of occupational and organizational psychology*, 77(1), 11-37.
- Mete, Y. A., & Serin, H., (2015) . Okul Yöneticilerinin Babacan Liderlik Davranışı İle Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Ve Örgütsel Sinizm Davranışları Arasındaki İlişki. *Hasan Âli Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(2), 147-159.
- Mücellili, B., Erdil, O., Akgün, A. E., & Keskin, H., (2015). Collective gratitude: positive organizational scholarship perspective. *International Business Research*, 8(8), 92-102.
- Organ, D. W. (1988). Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. *Lexington Books/DC Heath and Com*.
- Özkalp, E., & Meydan, B. (2014). Schaufeli ve Bakker tarafından geliştirilmiş olan işe angaje olma ölçeğinin türkçe'de güvenilirlik ve geçerliliğinin analizi. 2. *Örgütsel davranış kongresi bildiri kitabı*, 869-882.
- Pasa, S., Kabasakal, H., & Bodur, M. (2001). Society, organisations, and leadership in Turkey. *Applied Psychology*, 50(4), 559-589.
- Pellegrini, E., & 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.
- Redding, G. (1990). *The spirit of Chinese capitalism* (Vol. 22): Walter de Gruyter.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of management journal*, 53(3), 617-635.
- Robustelli, B. L., & Whisman, M. A., (2018). Gratitude and Life Satisfaction in the United States and Japan. *Journal of Happiness studies*, 19(1), 41-55.
- Ronen, S., & Shenkar, O. (1985). Clustering countries on attitudinal dimensions: A review and synthesis. *Academy of management Review*, 435-454.

- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology, 21*(7), 600-619.
- Schaufeli, W. B. (2013). What is engagement?. In *Employee engagement in theory and practice* (pp. 29-49). Routledge.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). Utrecht work engagement scale: Preliminary manual. *Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University, Utrecht, 26*.
- Schaufeli, W. and Salanova, M. (2007). Work engagement: Managing social and ethical issues in organizations, pp.135-177.
- Seligman, M. E. (2012). Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being: Simon and Schuster.
- Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction (Vol. 55): American Psychological Association.
- Seligman, M. E., Steen, T. A., Park, N., & Peterson, C. (2005). Positive psychology progress: empirical validation of interventions. *American psychologist, 60*(5), 410-421.
- Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2014). Positive psychology: An introduction. In *Flow and the foundations of positive psychology* (pp. 279-298). Springer, Dordrecht.
- Sheldon, K. M., & King, L. (2001). Why positive psychology is necessary. *American psychologist, 56*(3), 216.
- Silin, R. H. (1976). Leadership and values: Harvard University Press.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological methodology, 13*, 290-312.
- Soylu, S., (2011). Creating a family or loyalty-based framework: The effects of paternalistic leadership on workplace bullying. *Journal of Business Ethics, 99*(2), 217-231.
- Turgut, T., (2010). Çalışmaya tutkunluk. G. İslamoğlu (der.), Kurumlarda İyilik de Var. Nobel, Ankara, 57-89.
- Waters, L., (2012). Predicting job satisfaction: Contributions of individual gratitude and institutionalized gratitude. *Psychology, 3*(12), 1174.
- Watkins, P. C., Woodward, K., Stone, T., & Kolts, R. L. (2003). Gratitude and happiness: Development of a measure of gratitude, and relationships with subjective well-being. *Social Behavior and Personality: an international journal, 31*(5), 431-451.
- Westwood, R. (1997). Harmony and patriarchy: The cultural basis for 'paternalistic headship' among the overseas Chinese. *Organization studies, 18*(3), 445-480.
- Wood, A. M., Maltby, J., Gillett, R., Linley, P. A., & Joseph, S. (2008). The role of gratitude in the development of social support, stress, and depression: Two longitudinal studies. *Journal of Research in Personality, 42*(4), 854-871.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B., (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International journal of stress management, 14*(2), 121-141.
- Yıldız B., (2017). 21. Yüzyıl İşgücü Adanmışlığı İçin Uygulamalar: Değişen İş Yerinde Yetenek Yönetiminin Zorlukları (Practices for Engaging the 21st Century Workforce: Challenges of Talent

Management in a Changing Workplace), Özlem Kunday, Ed., Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, ss.93-113.

Yildiz, H. (2019). The Interactive Effect of Positive Psychological Capital and Organizational Trust on Organizational Citizenship Behavior. *SAGE Open*. 1-15.