

Yardımsaver Liderlik ve Çalışan Ses Verme Davranışı Arasındaki İlişkide Kişi Yönelimli Güç Mesafesinin Düzenleyici Rolü*

Gizem DEMİR¹
Ali Sait ALBAYRAK²

ÖZ: Çalışan ses verme davranışı üzerinde liderlik etkileri anlayışını arttırmak için yürütülen bu çalışma, kişisel güç mesafesi yönelimi üzerinde odaklanmıştır. Amacı yardımsaver liderlik ve çalışan ses verme davranışı arasındaki ilişkide kişisel güç mesafesi yöneliminin düzenleyici etkisini araştırmak olan bu çalışma 286 ÇAYKUR çalışanından oluşan bir örneklem üzerinde yürütülmüştür. Hiyerarşik regresyon modellemesinden elde edilen sonuçlar, yardımsaver liderlik ve çalışan ses verme davranışı arasındaki ilişkide kişisel güç mesafesi yöneliminin pozitif yönde düzenleyici etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Yardımsaver Liderlik, Ses Verme, Güç Mesafesi

Jel Kodu: M54, M59

The Moderator Role of Individual Power Distance Orientation in the Relationship between Benevolent Leadership and Employee Voice Behavior

ABSTRACT: To enhance the understanding of leadership effects on employee voice behavior, this study focused on individual power distance orientation. The study was carried out on the sample of 286 ÇAYKUR employees. The aim of the study was to explore the moderator effect of individual power distance orientation in the relationship between benevolent leadership and employee voice behavior. The results from hierarchical regression modeling indicated that, in the relationship between benevolent leadership and employee voice behavior, individual power distance orientation was a positive moderator.

Keywords: Benevolent Leadership, Power Distance, Voice Behavior.

JEL Codes: M54, M59

Geliş Tarihi / Received: 16/11/2018

Kabul Tarihi / Accepted: 14/02/2019

*Bu çalışma Gizem Demir'in Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalında 2017 yılında hazırlanıp savunulan "Yardımsaver Liderlik ve Çalışan Ses Verme Davranışı Arasındaki İlişkide Kişi Yönelimli Güç Mesafesinin Düzenleyici Rolü" başlıklı Yüksek Lisans tezinden üretilmiş olup 5. Örgütsel Davranış Kongresinde sunulan bildirinin genişletilmiş halidir.

¹ Giresun Üniversitesi, gizemm_demirr@hotmail.com, orcid.org/0000-0002-5545-9076

² Prof. Dr., Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, İİBF, alisait.albayrak@erdogan.edu.tr, orcid.org/0000-0003-4847-4670

1.Giriş

Liderlik, araştırmacının bakış açısına ve yöntembilim tercihinine bağlı olarak farklı şekillerde çalışılmaktadır. Araştırmaların çoğu, temel odağı; güç-etki, lider davranışı, lider özellikleri ya da güç ile karşılıklı etkileşen durumsal faktörler üzerine olup olmadığına göre sınıflandırılabilen farklı çizgiler içinde doğal olarak devam etmektedir. Liderliğin henüz bütünsel bir teorisine ulaşılmamasına rağmen özellikler, davranış, güç ve durumsal faktörler anlamında liderliğin daha iyi bir anlayışını geliştirmek adına ilerleyişin devam ettiği görülmektedir (Yukl, 1989: 254).

Liderlik alanındaki hemen hemen her araştırma paradigması lider davranışının derecelendirmesine bağlı olmuştur. Colder (1977), sosyal algılamalardan ayrı bir liderlik ölçüm yolunun olmadığını liderliğin test edilebilir bir yapı olmaktan daha çok, temel olarak bir katkı olarak var olduğunu ve bundan dolayı da bilimsel araştırmanın bir öznesi olarak kullanılmasının terk edilmesi gerektiğini ileri sürmüştür (Chemers, 2000: 35). Bu anlamda 1970’li yıllardan itibaren lider davranışı üzerine yapılan araştırmalar, moderatör (düzenleyici) değişkenleri özelleştirmek ve tanımlamak üzerine odaklanmıştır. Çok popüler olmuş liderlik paradigmaları en azından bir düzenleyici değişken içerdiği görülmektedir (Howell vd., 1986: 88). Düzenleyiciler üzerine yapılan araştırmaların çoğu, bu değişkenlerin işlem yaptığı mekanizmalar üzerine odaklanmayı başaramadıklarından bir sistematik geliştirememiş ve belirsiz ya da çatışan sonuçlar üretmiştir. Düzenleyici bir değişkenin, lider davranışı ve sonuç değişkenini nasıl etkilediği üzerine temellenen bir tipolojide ele alındığında, onun sahip olduğu etki yapısına göre liderlik düzenleyicisi olarak onu özelleştirmek ve sınıflandırmak mümkün olabilir (Howell vd., 1986: 88).

Ses verme araştırmalarında genel konu, örgütsel problemler hakkında çalışanların düşüncelerini serbestçe açıklamayı cesaretlendiren faktörlerin nasıl tanımlanacağı ve çalışanların düşüncelerini seslendirmek için nasıl motive edileceği üzerine odaklanmaktadır. Çalışanın sesini etkileyen birçok faktör bulunmaktadır (Dyne, 1990; Tangirila vd., 2008; Morrison vd. 2011). Önemli bir yapı (kontekst) faktörü olan liderlik, çalışanların ses vermesini motive etmede anahtar bir role sahip olduğu düşünülmektedir. Çalışan ses verme davranışının tahminçileri olarak kişilerarası ilişkileri ve gücün rolünü varsayan Botero ve Van Dyne (2009: 85-98), proaktif çalışan iletişimi için ilişkiler kadar güç konusunun da önemine dikkat çekmektedirler. Onlar, farklı kültürel yapılarda, ses davranışının tahminlenmesinde kültürel değerlerin rolüne vurgu yaparak güç mesafesinin (power distance) “kişisel kültürel değer yönelim yansımasının” ses davranışının bir düzenleyicisi olabileceğini ifade etmektedirler. Bu bağlamda bu çalışma, yardımsever liderlik, kişi yönelimli güç mesafesi ve çalışan ses verme davranışını arasındaki ilişkileri incelemeyi konu edinmiştir.

Bu çalışma, iş yerlerinde pozitif liderlik ilişkileri ve kültürel değer dinamikleri üzerine odaklanarak çalışanların ses verme davranışı üzerindeki etkilerini

incelemeyi amaçlamaktadır. Bir başka ifadeyle, bu çalışma, yardımsever liderliğin güç mesafesinin düzenleyici etkisi ile çalışan ses verme davranışını etkileyen süreci anlamayı ve açıklamayı amaç edinmiştir.

Kültürel değerler kişinin bilişinde önemli bir rol oynadığından, lidere karşı konuşmak gibi reaksiyonların gücü kişi seviyeli güç mesafesi ile düzenlenebilir. Böyle düzenleyicileri tanımlamak, kültürel değer özelliklerinin nasıl eylem yaptığına dair anlayışımızı zenginleştirecektir (Schwartz, 1992: 2). Liderlik üzerine böyle bir araştırma alanı da üzerinde çatışmalı farklı görüşler sunulan paternalistik liderlik (PL) alanı olduğu ifade edilmektedir (Pellegrini ve Scandura, 2008: 566). Pellegrini ve Scandura (2008: 567)'ya göre, PL; güçlü otoritenin, düşünceli olma ve ilgi ile birleştirildiği yardımsever liderlik tarzından oluşmaktadır.

Özellikle bu çalışmada amaç, işletmelerde pozitif liderlik ve kültürel değer dinamikleri üzerine odaklanarak onların ses verme davranışı üzerindeki etkilerini araştırmaktır. Literatür incelendiğinde, otoriter liderlik ve ses verme davranışı arasındaki ilişki üzerinde kültür etkisinin düzenleyici rolü araştırma konusu yapılmışken (Li ve Sun, 2015) bugüne kadar yardımsever liderlik ve ses verme davranışı arasındaki ilişki üzerinde kültürün düzenleyici etkisini araştıran bir çalışmaya rastlanılamamıştır. Oysaki yardımsever liderliğin de çalışan sesini ne zaman ve nasıl etkilediği teori ve uygulamada araştırılmaya değer bir konudur. Bundan dolayı bu çalışma literatürdeki bu boşluğu doldurmayı hedeflemektedir. Bu çalışma bu anlamda, yardımsever liderliğin çalışan ses davranışını artırıp artırmadığını araştırarak ses ve liderlik üzerine araştırma alanını genişletmesi de literatüre önemli bir katkıdır. Özellikle ses verme literatüründe güç konusuna dikkat çekilmesi, kültürel değerlerin rolüne vurgu yapılması ve güç mesafesinin ses davranışının bir düzenleyicisi olabileceğinin ifade edilmesi (Botero ve Van Dyne, 2009: 85-98) yardımsever liderlik ve ses ilişkisinde güç mesafesinin düzenleyici rolünün araştırma konusu olarak seçilmesine neden olmuştur.

2. Literatür

Liderlik çalışmaları yıllardır, örgütsel davranış ve yönetim yazınında merkezi ve önemli bir alan olarak yer bulmuştur. Gerçekten de alan, disiplinler arası bir alan olarak dikkat çekmektedir (Yukl, 1989: 251). Yıllardır birçok insan liderliği tanımlamaya çalışmaktadır. Liderlik herkesin var olduğunu bildiği fakat hiç kimsenin tanımlayamadığı bir şey olmaya devam etmektedir (McKee, 1990: 2). Liderlik, kişisel özellikler, lider davranışı, karşılıklı etkileşim bileşenleri, izleyici algılamaları, izleyiciler üzerindeki etki, görev amaçları üzerindeki etki ve örgüt kültürü üzerindeki etki anlamlarında tanımlanabilmektedir. Liderliğin çoğu tanımı etkileme üzerine vurgu yaparken birçok yönden önemli farklılıklar dikkatten kaçmaktadır. Örneğin, etkiyi kim uygular, etkileme girişimlerinin amacı nedir, etkilemenin uygulandığı durumlar nelerdir gibi sorular tanımlarda yanıt bulmamaktadır (Yukl, 1989: 252).

Liderlik teorisi, belirli davranış türleri üzerine odaklanan gelişmekte olan bir teoridir. Belirli yetenekler, bilgi ve hünerler etkili liderliği mümkün kılabilir. Bu tür davranışlar, diğerlerinin davranışlarını biçimlendiren eylemi yapmak ve etki uygulamak için gerekli bir kabiliyet içinde zirveye ulaşır (Whitney, 2007: 25). İlgili yazın incelendiğinde birçok liderlik teorisinin var olduğu görülmektedir. Bu teoriler genel olarak özellikler teorisi, davranışsal teoriler ve durumsal teoriler olarak özetlenebilir. Özellikler teorisi, belirli tanımlanabilir özelliklerin başarılı liderler için söz konusu olduğunu varsayarak bu kişisel özellikleri tanımlama girişimi üzerine odaklanır. Davranışsal teoriler, işe dönük ya da ilişkiye dönük tarz ya da faaliyet anlamında liderlik olgusunu anlamaya çalışır. Liderliğin durumsal yaklaşımı, iyi liderin yaptığı şeyi ve onu nasıl yaptığını inceler. Fakat ilave olarak lider faaliyetlerinin içinde meydana geldiği çevresel şartları inceleme alanına katar. Durumsal teorilerde, genellikle liderin etkinliğini etkilemede önemli olan çevresel etmenleri tanımlama girişimi söz konusudur (Schuler, 1973: 2).

Durumsal teoriler içinde kültürel dokuya gömülü olarak ifade edilen PL, Pellegrini ve Scandura (2008: 567)'ya göre; güçlü otoritenin, düşünceli olma ve ilgi ile birleştirildiği "babacan liderlik tarzı"dır. PL, liderin çalışanların babaya benzeyen bir tarz içeriğinde çalışanların iş ve kişisel yaşamlarıyla ilgili konularda rehberlik ettiği ve dönüşüm içinde de sadakat ve saygı beklediği hiyerarşik bir yapıyla ilişkilidir (Aycan, 2014: 1). Bu tanımlamalar temelinde PL üç önemli yapıdan oluşur: Otokratik, babacan ve moral liderlik. Literatürde bu yapılar tartışmalıdır (Aycan, 2006; Pellegrini ve Scandura, 2008; Cheng vd., 2014; Chan vd., 2013). Aycan (2006: 455-456)'ın, PL için önerdiği temel yapılar olan otokratik ve babacan liderlik yapıları ele alındığında; otokratik liderlik, astlar üzerinde tam bir kontrol ve otoriteyi ifade eden liderlik davranışıyla ilişkilidir. Buna karşılık babacan liderlik, astların kişisel ve aile olarak iyi olması için kişiselleştirilmiş ve bütünsel bir ilgiyi içeren liderlik davranışlarıyla ilişkilidir (Cheng vd., 2004: 91). PL bir yanda otokratik diğer yanda da babacanlık ile karakterize edilen karşıt roller içerdiği (Chan, 2013: 108) görülmektedir. Paternalizm, baba ve çocuk arasındaki ilişki gibi, üst ve ast arasında karşılıklılık ve hiyerarşik bir ilişki içinde meydana gelmektedir. Bu ilişki içindeki rol farklılıkları dikkat çekmektedir. Örgüt yapısı içinde üstün rolü, hem iş hem de iş dışı alanlarda astlarına koruma, özen ve rehberlik sağlamak üzerine kurulu olduğu görülmektedir. Dönüşüm içinde astın rolü, üste karşı saygı ve bağlılık göstermek üzerine kuruludur. Paternalizm bir denge üzerine kurulu olduğu kabul edilirse, üstün otorite ve rehberliğine karşılık dönüşüm içinde de astın saygı ve bağlılık göstermesi bu dengeyi sağlamaktadır (Aycan, 2006: 445-447).

Astlar, niçin üstlerine inansınlar? Niçin sadakat ve uyum gösterebilirler? Bing (2004)'e göre bir patron, kişi tarafından baba gibi temel otorite figürünün bir karşılığını yerine koymaktadır. Freud (1926), bu süreci otoriteyi "bir başka kişinin sahipliğine verme" (transference) olarak tanımlar. Kişinin duygularının temel olarak baba gibi bir kişiyle ilişkili olduğu durumda kişi duygularını, yönetici gibi bir otorite figürü olan başka bir kişiye bilinçsizce değiştirir (Aktaran: Pellegrini ve Scandura, 2008:567). Yöneticiyi aile ilişkileri içeriğindeki baba figüründe görmek,

astın davranışsal kabullerine neden olarak makul görülmektedir. Bu aşamada tartışılması gereken en önemli konulardan biri de paternalistik liderliğin davranış tarzlarına karşılık astların davranışları için motive edici tembih ve dürtülerin neler olduğu konusudur.

Paternalist liderliğin astlar için motivasyonel temellerinin ana vurgusu, “çalışanın refahını düşünmek” fikri olduğunda, çalışanın liderini takdir etme sebebiyle minnet ve sadakat davranışlarının arkasında saygı gösterme ihtiyacı nedensel bağ olarak söylenebilir. Ana vurgu, “örgütsel amaçlara ulaşmak” fikri olduğunda, kurallara uymak davranışının arkasındaki itici güç, ödül beklentileri ve cezadan sakınma olabilir. Vurgu yapılmaksızın ifade edilirse, paternalistik liderliğin çalışan için motivasyonel kaynakları, saygı, ödül beklentisi ve cezadan sakınma olarak belirtilebilir (Aycan, 2006:456).

Farklı kültürel geçmişe sahip insanlar, farklı türlerde iş değerleri geliştireceklerdir. Bu iş değerlerinin yönetim uygulamalarında ve yönetim etkinliğine doğrudan katkı sağlamada kritik bir etkiye sahip olacağı söylenmektedir. İnsanların değer, tutum ve davranışlarında kültürel olarak temellenmiş farklılıkların, iş davranışları üzerinde dramatik bir etkiye sahip olacağı ileri sürülmektedir. Bu kültürel farklılıkların, kabul edilen liderlik tarzını, otoriteye duyulan saygınlığı ve karar verme bileşenlerinin içeriğini farklı şekillerde etkileyeceği söylenmektedir (Yu ve Miller, 2003: 24). Adler (1991)’e göre bir kültür, yönetim davranışını ve sonuç olarak çalışan davranışı üzerinde etkili olur. Bu anlamda insanlar, genel olarak inançları (neyin yanlış neyin doğru olduğu ya da genel tercihleri) ile ilgili olan değerleri vasıtasıyla kültürlerini ve onun normatif (olması gereken) niteliklerini açıklarlar. Bu değerler dönüşüm içinde, verili herhangi bir durumda, insanların çok daha etkili ve uygun olarak düşünülen davranış yapısı hakkındaki tutumlarını etkiler (Aktaran: Yu ve Miller, 2003:24).

Ulusal kültürleri araştıran ve inceleyen, Hofstede (1980), farklı kültürlerden gelen insanların nasıl davrandığını ve niçin böyle davrandığını açıklamaya yardımcı olan dört kültür boyutunun olduğunu ileri sürmüştür. Bunlar güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, toplumculuk-bireycilik ve erkeklik-dişiliktir. Toplumlar arasındaki değer farklılıklarını temel alan, bu dört boyut aynı zamanda, insanların ve örgütlerin toplum içerisinde yüzleştikleri farklı sorunları, bireylerin farklı motive edilme biçimlerini, örgütlerin yapılanma biçimlerini ve liderlik tarzlarını açıklamada kullanılması bakımından önem taşımaktadır. Hofstede (1980), ortaya koyduğu dört kültürel boyutun, hem insanları hem organizasyonları hem de onlar arasındaki yönetimi şekillendirdiğini ileri sürmüştür. Bir toplum yapısında yönetim, o toplumun kültürel değerleri ile şekillenecektir. Çünkü insanların inanç, değer ve yargılarını özümsemeksizin, onları yönetmek mümkün değildir (Hofstede, 1984: 82).

Yukarıdaki açıklamalar ışığında söylenebilir ki, kültür, grup düzeyli bir olgu olmasına karşılık, özellikle sosyal karşılıklı eylemler ile kişilerin algılamalarını değerlerini ve davranışlarını etkiler (Maznevski vd., 2002: 275). Kültür,

yöneticilerin astlarına davranma şekillerinde özellikle de insanları yönetme yaklaşımlarında önemli bir etkiye sahip olacağından Hofstede (1980), başarılı yönetimin ağırlıklı olarak yöneticilerin yerel kültürlerine ve iş durumlarına uyum sağladığı yollara bağlı olacağını göstermektedir. Bundan dolayı, ulusal kültür bilgisi, özellikle önemlidir. Çünkü kültür yönetim davranışının nasıl çok daha etkili olabileceği hakkında çok berrak bir resim sunmaktadır (Yu ve Miller, 2003: 25).

Hofstede (1980)'ye göre, dört kültürel boyut, hem insanları hem organizasyonları hem de onlar arasındaki yönetimi şekillendirir. Türk ulusal kültürü, yapılan araştırmalarda yüksek güç mesafesi ve yüksek belirsizlikten kaçınma boyutu içinde yer alan bir ülke olmuştur (Sargut, 2001: 183; Wasti, 1995: 522). Bu konu bağlamında ele alındığında yüksek güç mesafesine sahip çalışanlar; hiyerarşik bir düzen içinde (Hofstede, 1984: 83) bir yöneticinin varlığında itaatkâr davranan, onunla fikir ayrılığına düşmeye niyeti olmayan ve kendilerine danışılmasını istemediği otokratik yöneticileri tercih eden ilişki yönelimli olmaktan daha ziyade görev yönelimli çalışanlardır. Bu yapılarda yöneticinin rolü, onların görüşlerini sormaktan ziyade yapılacak şeyi insanlara söyleyen yapılar inşa etmektir (Bochner ve Hesketh, 1994:236). Türkiye gibi yüksek güç mesafesine sahip ülkelerde ideal yönetici, yardımsever, otokratik ve iş görenlerin bağımlı olmaktan hoşlandıkları babacan özelliklere sahip yöneticilerdir. Bu kültürlerde iyi bir yöneticiden astlarına karşı iyi bir baba gibi davranması beklenilir (Hofstede, 1984: 90).

Güç mesafesi yüksek kültürlerde organizasyonlar, oldukça merkezileşmiş ve buna karşılık çalışanların kararlara katılımı da oldukça düşük yapılardır. Katılımın, iş görme anlayışındaki önemine karşılık, yüksek güç mesafeli kültürlerde katılımın etkinliğinin düşüklüğü bir iş görme anlayışı ve ulusal kültür uyumsuzluk örneğidir. Yüksek güç mesafeli kültürlerdeki çalışanların, katılımın ulusal kültürleriyle uyumlu olmamalarından dolayı, katılımcı yönetimleri bir saygısızlık ve güvensizlik olarak düşünmeleri olasıdır. Astlar, çözüm ya da fikirlerin liderler tarafından getirilmesi ya da verilmesini beklenilir ve liderlerin bütün talimatlarına ve çözüm önerilerine onları sorgulamaksızın uyarlar (Liu ve Liao, 2013: 1750). Bu ülkelerde katılımı cesaretlendiren yöneticilerin zayıf ve yeteneksiz olarak düşünülmesi olasıdır (Newman ve Nollen, 1996: 756). Yöneticilerin düşük güç mesafesine sahip olduğu yapılarda astlar, katılımcı karar verme tarzlarını tercih etme eğilimi taşırlar. Bu sorunlara astın ve üstün birlikte çözüm araması olarak yorumlanabilir (Hofstede, 1983: 51). Kültür, grup düzeyli bir olgu olmasına karşılık, özellikle sosyal karşılıklı eylemler ile kişilerin algılamalarını değerlerini ve davranışlarını etkiler (Maznevski vd., 2002: 275). Analizlerin kişi düzeyinde ve ülke düzeyinde güç mesafesi arasındaki farkı ayırt etmek ve bu çalışmada kişi düzeyinde yapıyı göstermek için "güç mesafesi yönelimi"(GMY) değişkeni kullanılmıştır (Kirkman vd., 2009: 745). Kültürel değerler kişinin bilişinde önemli bir rol oynadığından, lidere karşı konuşmak gibi reaksiyonların gücü kişi seviyeli güç mesafesi ile düzenlenebilir. Liderlik etkileri güç mesafesine göre astlar için farklılıklar gösterecektir. Bir yanda astlar, fikir ya da çözümleri liderden beklerken diğer yanda bazıları kendileri çözüm önerebilirler (Liu ve Liao, 2013: 1750).

Ortak özelliklerden hareketle, Morrison (2011) çalışmasında ses davranışı için izleyen tanımı vermektedir. Ses davranışı; eylemsel ya da örgütsel gelişim niyetiyle, işle ilgili konular hakkında fikirler, düşünceler ve önerilerin isteğe bağlı iletişimidir. Bir algı, bir tutumdan daha çok (Thomas ve Feldman, 2012: 217) bir iletişim davranışı (Tangırala ve Ramanujan, 2008: 1190) olan ses verme davranışı “durumu iyileştirmek, geliştirmek niyeti ile yapıcı ve değişim yönelimli iletişim” olarak tanımlanabilir (LePine ve Van Dyne, 2001: 326). Ses davranışı, örgütlerdeki değişim üzerine çalışanın yapıcı fikirler, bilgi ve düşüncelerini açıklaması olarak tanımlanabilir (Betore ve Van Dyne, 2009: 85).

Sosyal değişim teorisi bağlamında bu çalışma, özellikle iş yerlerinde pozitif liderlik ilişkileri ve kültürel değer dinamikleri üzerine odaklanarak onların ses verme davranışı üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlamaktadır. Bir başka ifadeyle, bu çalışma, yardımsever liderliğin güç mesafesinin düzenleyici etkisi ile ses verme davranışını etkileyen süreci anlamayı ve açıklamayı hedeflemiştir.

Literatür sesin, kişinin hem olumsuz hem de olumlu sonuçları düşündüğü tasarlanmış bir karar sürecini yansıttığını vurgular. Ses vermek; iş çevresini etkilemek ve geliştirmek niyeti ile yapıcı bir mücadelenin açıklamasına vurgu yapan statükoyla aynı paralelde olmayan görüşleri içeren bu yönüyle de risk taşıyan bir davranıştır (Van Dyne ve LePine, 1998: 108). Gao vd.(2011: 788)’ye göre ses davranışına katılmak, çalışanın potansiyel riskleri ve yararları değerlendirdiği tasarlanmış bir karar sürecini içerir. Aryee vd. (2014: 2), ses davranışının, değişim yönelimli olduğundan ve bundan dolayı statükoya karşı durduğunu ve dolayısıyla ses verme davranışına katılan kişinin onun yararlarını ve risklerini hesaba katması gerektiğini ileri sürer. Çalışanlar diğerlerine konuşmayı düşündüklerinde, genelde, ses davranışının yarar ve maliyetlerini dikkatli olarak değerlendirmeleri makul görülmektedir. Eğer ses davranışının negatif sonuçlar doğurması bekleniyorsa, çalışanların sessiz kalmaları oldukça olasıdır (Li ve Sun, 2015: 174). Genel olarak, çalışanın ses verme davranışı ile ilişkili riskler düşünüldüğünde, liderlerin çalışanın kaynakları ve çıktıları üzerinde sahip olduğu güce bağlı olarak, çalışanın düşüncelerini seslendirmek için vereceği kararlarda önemli bir rol oynayacağı söylenebilir (Gao vd., 2011: 789). İyileştirmeler ve geliştirmeler için çalışanların önerilerini ve kaygılarını açıklamada liderin bu anlamdaki önemi (Deter ve Burris, 2007; Liu vd., 2010) onun çalışan sesinin bir öncülü olarak varsayılmasına neden olmaktadır (Chan, 2014: 670).

Liderlik üzerine yapılan araştırmalar insanların, etkili liderlik ve ses ile ilişkili davranışları ilişkilendirdiğini göstermektedir (Fuller vd., 2007: 136). Pellegrini ve Scandura (2008: 566) etkili liderliğin tanımlama girişiminin uzunca bir süredir önemli bir tartışma alanı olduğunu ileri sürerken bu tartışmaların özellikle, farklı kültürel kontekstlerde nedensellendirildiğinde, mevcut bilgi ve görüşlerin çok sınırlı kalacağını söylemektedirler. Çünkü dünyanın herhangi bir yerinde etkili olan yönetim uygulamasının dünyanın herhangi bir başka yerinde de etkili olacağı fikri yönetsel tutum, değer, davranış ve etkinliğin milli kültürler boyunca değişeceği

fikri ile yer değiştirdiği ileri sürülmektedir. Bu anlamda Bass (1996: 732), bir yanda liderliğin evrensel bir olgu olduğunu ifade ederken, hiçbir toplumun tamamıyla onun yokluğunda kurulmadığını ya da kültürel normların tamamıyla onun yerini aldığı bir yapının olmadığını ileri sürmektedir. Diğer yanda ise meydana gelen liderliğin onun görüldüğü kültür tarafından etkilenmeksizin oluştuğunu tartışmanın mantıksız olduğunu söylemektedir. Yönetim uygulamaları evrensel olmayabilir görüşü de olgusal çalışmalarla destek bulmaktadır (Newman ve Nollen, 1996: 753). Kültür bağımlı olan ilişkiler önemli kültür bağlantılı düzenleyiciler olarak dikkat çekmektedir. Böyle düzenleyicileri tanımlamak, kültürel değer özelliklerinin nasıl eylem yaptığını dair anlayışımızı zenginleştirecektir (Schwartz, 1992: 2). Liderlik üzerine böyle bir araştırma alanı da üzerinde çatışmalı farklı görüşler sunulan paternalistik liderlik (PL) alanı olduğu ifade edilmektedir (Pellegrini ve Scandura, 2008: 566).

Genel olarak çalışanın ses verme davranışı ile ilişkili riskler düşünüldüğünde, liderlerin çalışanın kaynakları ve çıktıları üzerinde sahip olduğu güce bağlı olarak, çalışanın düşüncelerini seslendirmek için vereceği kararlarda önemli bir rol oynayacağı söylenebilir (Gao vd., 2011: 789). İyileştirmeler ve geliştirmeler için çalışanların önerilerini ve kaygılarını açıklamada liderin bu anlamdaki önemi (Deter ve Burris, 2007; Liu vd., 2010) onun çalışan sesinin bir öncülü olarak varsayılmasına neden olmaktadır (Chan, 2014: 670). Morrison vd. (2011: 185) genelde, lider-çalışan arasındaki sosyal değişim ilişkisinde eğer çalışan ses verme davranışının güvenli ve etkili yapılabilen bir davranış olarak düşünmesini sağlayan sosyal ipuçları alırsa, onun öneri ve kaygılarını paylaşmasının da o kadar çok olası olacağını ileri sürülmektedirler. Li ve Sun (2015: 174) ise, öncül olarak düşünülen liderliğin, farklı yapıları ya da farklı Liderlik tarzlarının ses verme davranışı üzerinde farklı etkilere sahip olabileceğini ifade etmektedir.

PL ve ses verme davranışı arasındaki ilişkileri araştıran olgusal çalışmalar incelendiğinde, örneğin, Chan vd. (2013: 121) çalışanlar üzerinde PL'nin bileşenlerinin etkileşim etkilerini araştırmışlardır. Onlar, otoriter liderlik ve ses verme davranışı arasındaki ilişki üzerinde yardımsever liderliğin düzenleyici etkisine kanıt sağlamışlardır. Çin örnekleme üzerinde, bilgi paylaşımının çalışan sesi üzerinde PL davranışlarının etkilerini düzenleyip düzenlemeyeceğini inceleyen araştırmasında Chan (2014: 684), otoriter liderlik ve ses verme davranışı arasında negatif anlamlı bir ilişki için destek sağlarken yardımsever liderlik ve ses verme davranışı arasında anlamlı bir ilişki elde edememiştir. Literatürde PL ve ses verme davranışı üzerine yürütülen bir diğer çalışma Zhang vd. (2015) çalışmasıdır. Zhang vd. (2015), PL davranışlarının çalışan sesini nasıl etkilediği üzerine tahminçiler geliştirmeyi hedefleyen çalışmalarında, ses verme davranışı üzerinde otoriter liderliğin dolaylı etkilerini araştırmışlardır. Li ve Sun, (2015: 179-181) otoriter liderlik ve ses verme davranışı arasındaki ilişkinin düzenleyicileri olarak güç mesafesi ve lider ile özdeşleşmeyi alarak oluşturdukları çalışma modeli doğrultusunda yürüttükleri çalışmalarında; otoriter liderlerin çalışan ses verme davranışını negatif olarak etkilediğini bulmuşlardır.

Otokratik bir lider, kaynaklar, kurallar ve hiyerarşi üstüne katı kontroller uygular. Bu davranış, bütünüyle, liderin talimatlarına uyum göstermeyi gerektirdiğinden çalışan sesini cesaretlendirmeyebilir (Chan, 2014: 671). Olgusal çalışmalar da bunu destekler nitelikte, otoriter liderliğin liderlerin talepleriyle astların uyumu üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir (Chang vd., 2004: 111). Ses davranışının potansiyel olarak yüksek risk düzeyi düşünüldüğünde, bu şartlar altında çalışan düşüncelerini seslendirmekten daha çok sessiz kalmayı tercih edeceği söylenebilir (Chan, 2014: 671). Otorite altındaki astlarda, farklı görüşlerini açıklamaktan sakınma eğilimi taşırlar ve yorum yapmaksızın liderin talimatlarını kabul ederler (Wu ve Tsai, 2012: 512). Otokratik liderliğin, çalışan davranışları üzerinde, babacan liderliğin pozitif etkilerine karşılık negatif bir etkiye sahip olduğu (Chan, 2014: 668; Pellegrini ve Scandura, 2008: 582; Zhang vd., 2015: 27) ileri sürülmektedir. Literatür, teorik olarak otokratik liderlik ve ses verme davranışı arasında negatif bir ilişkiyi varsaymakta ve olgusal olarak ta bu ilişkiyi desteklemektedir (Chan vd., 2013; Li ve Sun, 2015; Zhang vd., 2015).

Bu çalışmada PL yapısının sadece yardımsever liderlik bileşeni bağımsız değişken olarak ele alınmış ve ses verme davranışı üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Genel olarak ilgili literatür, yardımsever liderlik ve ses verme davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki sunmaktadır (Zhang vd., 2015). Gao vd. (2011) çalışanların, liderlerinin yardımsever ve doğruluğuna inandıklarında, onların riskli davranışlara katılmalarının çok daha kolay olacağını ileri sürmektedirler. Çalışanlar liderlerine ne kadar çok güven duyarlarsa, ses vermelerine karşılık liderlerinin göstereceği tepkiler hakkında kendilerini rahat ve güvende hissetmeleri o kadar çok olası olacaktır. Dönüşüm içinde de, onların kaygılarını, düşüncelerini açıklamaya katılımdaki istekliliklerini artırması olası olacaktır (Gao vd., 2011: 789). Yardımsever bir lider, çalışanların iş çevresi için çözüm önerileri ve fikirlerini istediğinden çalışan geri bildirimini cesaretlendiren ve özellikle çalışanın belirsizlikleri elemine etmesine yardım eden lider özellikleriyle onların düşüncelerini seslendirmelerini cesaretlendirebilir. Çalışanlar, yardımsever bir liderlik altında rahat olduklarından, ses verme gibi risk taşıyan eylemlere girme olasılıkları yükseleceği beklenebilir (Chan, 2014: 671).

Yardımsever (babacan) liderlik, astların kişisel ve aile olarak iyi olması için kişiselleştirilmiş ve bütünsel bir ilgiyi içeren liderlik davranışlarıyla ilişkilidir (Cheng vd., 2004: 91). Bu ilişki, baba ve çocuk arasındaki ilişki gibi, üst ve ast arasında karşılıklılık ve hiyerarşik bir ilişki içinde meydana gelmektedir. Örgüt yapısı içinde üstün rolü, hem iş hem de iş dışı alanlarda astlarına koruma, özen ve rehberlik sağlamak üzerine kurulu olduğu görülmektedir. Dönüşüm içinde astın rolü, üste karşı saygı ve bağlılık göstermek üzerine kuruludur. Paternalizmin bir denge üzerine kurulu olduğu kabul edilirse, üstün otorite ve rehberliğine karşılık dönüşüm içinde de astın saygı ve bağlılık göstermesi bu dengeyi sağlamaktadır (Aycan, 2006: 445-447). Liu ve Liao (2013: 1750) 'nun dönüştürücü liderlik için ileri sürdüğü görüşler yardımsever liderlik için de geçerli olabilir.

3. Araştırma Modeli ve Hipotezler

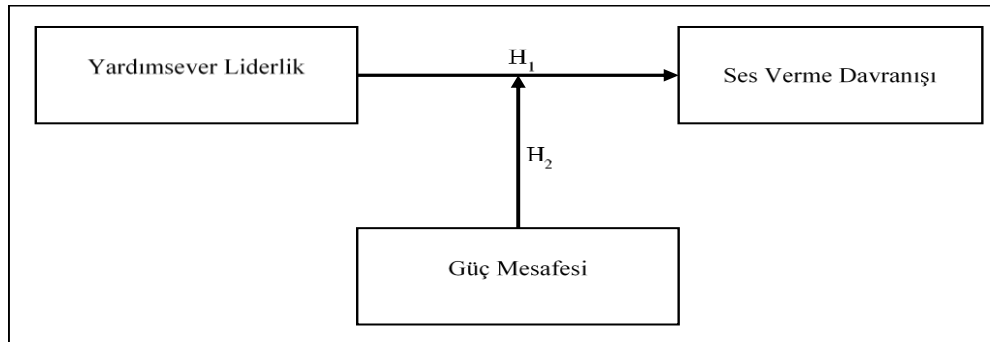
Çalışanların ihtiyaç ve ilgilerini düşünen ve destekleyen yardımsever lider, konuşmanın kişilerarası riskinden daha çok çalışan dikkatini görevler ve katkılar üzerine çekebilir. Bu anlamda da mevcut durumu korumaktan daha ziyade çalışanların organizasyonun gelişimi hakkında konuşmaları daha çok cesaretlendirilmiş ve isteklendirilmiş olacaktır. Yüksek nitelikli bir değişim ilişkisinde yardımsever lider, çalışan için lehte bir durum yarattığından çalışanlar da buna yapıcı ses davranışlarıyla karşılık verebilirler. Yardımsever liderliğin sosyal değişim ilişkilerini kolaylaştıran bu yanıyla çalışan sesi ile pozitif olarak ilişkili olması beklenebilir (Chan, 2014: 671). Bu açıklamalar ışığında çalışmanın ilk hipotezi aşağıdaki gibi kurulmuştur:

H1: Yardımsever liderlik ve ses verme davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki olacaktır.

Çalışmada yardımsever liderlik ve ses verme davranışı ilişkisinin bir düzenleyicisi olarak çalışan güç mesafesi yönelimi ele alınarak yardımsever liderliğin ses verme davranışını ne zaman, niçin ve nasıl etkileyebileceği hakkındaki bilgi üretilmeye çalışılmıştır. Bu bilgiye sahip olmak, çalışan ses davranışının hem teorik temellerini görmek adına hem de ses davranışının etkin yönetimi adına yararlar sağlayacaktır. Mevcut çalışmanın altında yatan anahtar teorik temel, insanların ses davranışı gösterme ya da göstermeme eğilimi, onların meşru olarak sesi düşünme düzeylerine bağlı olacağı yönündedir. Bir başka deyişle ses davranışı, kültürel değer ve normlar tarafından izin verildiği ölçüde ortaya çıkacak bir yapı olarak düşünülmektedir (Brockner vd., 2001: 301).

Yardımsever liderlik ve ses verme ilişki konumlandırması durumların isteğe bağlı davranışın lehte olarak düşünülebileceğini sağlayıp sağlamadığına bağlı olarak değişmesi gerekmektedir (Kim vd., 2013: 232). Yardımsever liderliğin, astların kişisel ve ailevi olarak iyi olmalarını içeren liderlik davranışlarıyla ilişkili olduğu düşünülürse, liderlerin gösterdikleri yardımseverlik çalışanların ses verme davranışını yükseltecektir (Chan, 2014: 671). Çünkü liderin bu yaklaşımından memnun olan çalışan içinde bulunduğu durum izin verdiğinde, liderinin bu iyi niyetine karşılık vermesi olası olacaktır (Chan vd., 2013:110).

Şekil 1: Çalışmanın Modeli



Lider, lider çalışan ilişkilerinde ne kadar çok destekleyici ve açık olursa, sesin etkinliği üzerine çalışan algılamaları o kadar pozitif olacağından (Morrison vd., 2011) konuşmanın beklenen yararı ilişkisinde, konuşmanın beklenen riski azaldıkça, ses vermenin çok daha olası olması makul görülmektedir. Fakat çalışanların bu ilişkileri algılamaları ve tepki vermeleri birbirinden farklı olacağından, bu ilişkinin her zaman pozitif boyutlu olmayabileceği ve bu ilişkinin bir sınır çizgisine sahip olabileceği iddia edilebilir. Bu sınır çizgisi ya da kişisel farklılıklar GMY ile elde edilebilir ve bu farklılıklar çalışanın ses verme üzerine tutum ve davranışlarını etkileyebilir (Li vd., 2015: 176). Yardımsever liderlik davranışı altındaki ses verme davranışının beklenen yararını gören GMY düşük çalışanlar, değişim ilişkisinin kalitesini artırmak için araçsal olarak ses vermeyi kullanırken GMY yüksek olanlar için bu ilişkinin anlamsız olacağı söylenebilir. Çünkü kültürel değerler, kişinin bilişinde önemli rol oynadığından (Liu ve Liao, 2013: 1750), yardımsever lidere karşı konuşmak gibi reaksiyonların gücü, kişisel düzeyli güç mesafesi ile düzenleneceği nedensel olarak ileri sürülebilir. Yardımsever liderlik ve ses verme davranışı arasında varsayılan pozitif ilişki, GMY düşük olanlar için güçlenirken, GMY yüksek olanlar için bu ilişkinin zayıflaması ya da anlamsız olması beklenebilir. Çünkü GMY yüksek çalışanlar katılımcı yönetimleri bir saygısızlık ve güvensizlik olarak görmelerinden dolayı ses verme davranışını meşrulaştıramamaları ve katılımı cesaretlendiren yöneticilerini de zayıf ve yeteneksiz olarak düşünmeleri olasıdır (Newman ve Nollen, 1996: 756). Bu açıklamalar ışığında çalışmanın ikinci hipotezi aşağıdaki gibi kurulmuştur:

H2: GMY, yardımsever liderlik ve çalışanın ses verme davranışı arasındaki ilişkiyi düzenlemektedir. Bu ilişki, GMY düşük olanlar için pozitif ve anlamlı, yüksek olanlar için anlamsız olacaktır.

4. Analiz Yöntemi, Ölçek ve Örneklem

Birey düzeyinde yürütülen bu araştırmanın amacı ve kısıtları çerçevesinde belirlenen ana kütlelerini, doğu Karadeniz Bölgesi'nde bulunan Türkiye Çay İşletmeleri Genel Müdürlüğü'ne (Çaykur) bağlı üretim tesislerinde çalışan işgörenler oluşturmaktadır. Bir devlet iktisadi teşekkülü olan Çaykur, bünyesinde "45 Yaş Çay İşleme Fabrikası, 1 Çay Paketleme Fabrikası, 2 Pazarlama ve Üretim Bölge Müdürlüğü, 7 Pazarlama Bölge Müdürlüğü, Anatamir Fabrikası, Atatürk Çay ve Bahçe Kültürleri Araştırma Enstitüsü Müdürlüğü gibi kuruluşları barındırmakta olup 6.600 ton/gün yaş çay işleme kapasitesi ile Türkiye çay sektörünün en büyük ve lider kuruluşudur (<http://www.caykur.gov.tr/Pages/Kurumsal/KurumHakkinda.aspx>). Kurumun internet sitesinden ulaşılabilen en son istatistiksel bilgilere göre Çaykur'un yaklaşık 16500 çalışanı bulunmaktadır. Çalışma basit olasılıklı örnekleme yöntemiyle seçilmiş 286 Çaykur çalışanı örnekleme üzerinde yürütülmüştür.

Çalışmanın verileri, veri toplama araçlarından anket ile toplanmıştır. Hazırlanan anket formunun ilk kısmında katılımcıların cinsiyet, eğitim durumu, yaş ve mesleki tecrübe (kıdem) gibi demografik özelliklerini ölçmeye yarayan dört adet soru yer

almaktadır. Demografik özelliklere dair soruların yer aldığı ilk bölümün ardından yardımsever (babacan) liderlik kavramını ölçmeye yarayan 9 adet, güç mesafesini ölçmek için 6 adet ve ses verme davranışını ölçmek için 6 adet soruya yer verilmiştir.

Kullanılan ölçeklerin tamamı için 1'den (kesinlikle katılmıyorum) 5'e (kesinlikle katılıyorum) uzanan 5 noktalı likert tipi tepki skalası kullanılmıştır. Ölçek sorularının tamamı için bu skala üzerinde işaretlenen yüksek skorlar ilgili kavramın yüksek düzeylerini ifade etmektedir.

Yardımsever (Babacan) Liderlik: Çalışmanın bağımsız değişkeni olarak modele dâhil edilen yardımsever liderlik, Cheng vd. (2004) çalışmalarının ekinde sunulan ölçek kullanılarak ölçülmüştür. Bahsedilen çalışmada söz konusu kavramı ölçmek için yer verilen 11 adet soru yer almakla birlikte ölçeğin çalışmanın yazarı tarafından yapılan Türkçe uyarlaması sırasında 2 adet soru diğer sorularla örtüşen anlamlara sahip olduğu ve anlaşılmasında güçlük çekileceği düşünüldüğünden ölçeğe dâhil edilmemiştir. Kalan 9 adet soru yardımsever liderlik kavramını temsil etmek üzere ölçeğe dâhil edilmiştir. Bu ölçek için kullanılan Likert tipi tepki skalasında işaretlenen yüksek skorlar, yardımsever liderlik algısının yüksek düzeylerini ifade etmektedir.

Ses Verme Davranışı: Çalışmanın bağımlı değişkenini oluşturan ses verme davranışının ölçülmesi için Van Dyne ve LePine (1998) tarafından Van Dyne ve diğerleri (1989) ve Whitley ve Cooper (1989) çalışmalarından uyarlanan ve geçerlilik çalışması yapılan 6 adet soru ile ölçülmüştür. Bu sorular araştırmacılar tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. Ölçek sorularına verilen yanıtlar beşli Likert ölçeği üzerinde değerlendirildiğinde, yüksek skorlar çalışanların ses verme davranışlarının yüksek olduğunu göstermektedir.

Güç Mesafesi: Araştırmanın düzenleyici değişkeni olarak ele alınan güç mesafesinin ölçülmesi için Dorfman ve Howell (1988) tarafından Hofstede (1980) ulusal kültür boyutları çerçevesinde geliştirilen ve Farh vd. (2007: 719) çalışmasında kullanılan 6 soruluk ölçekten yararlanılmıştır. Ölçek sorularının genel yapısı gereğince beşli Likert ölçeği üzerinde bu sorulara verilen yüksek skorlar güç mesafesinin yüksek düzeyini ifade etmektedir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliklerine kanıt sağlamak üzere kullanılacak çeşitli yöntemler mevcuttur (Şencan, 2005). Bununla birlikte özellikle psikolojik özelliklerin ölçülmesinde kullanılan ölçeklerin güvenilirliklerinin belirlenmesi için kullanılan en yaygın yöntemlerden birinin Cronbach's Alpha yöntemi olduğu (Kılıç, 2016: 47) ve bu yöntemin özellikle beşli Likert tipi tepki skalalarının kullanıldığı ölçekler için uygun olduğu (Büyüköztürk, 2009:171) bilinmektedir. Bir içsel tutarlılık ölçütü olan Cronbach's Alpha yöntemi, ölçekte yer alan tüm maddelerin, araştırmacının varsaydığı şekliyle bir bütün oluşturup oluşturmadığını ya da başka bir deyişle ölçeğin ifadeleri arasındaki benzerliği ve yakınlığı göstermektedir (Nakip, 2013:204). Psikolojik bir test için

kullanılan ölçeğin güvenilir olduğunun söylenebilmesi için hesaplanacak olan güvenilirlik katsayısının (Cronbach's Alpha) 0,70'den yüksek olması gerektiği genel olarak kabul edilmektedir (Büyüköztürk, 2009: 171).

Güvenilirlik analizlerinde olduğu gibi ölçeklerin geçerliliklerine kanıt sağlanabilmesi için de dikkate alınması gereken pek çok geçerlilik kriteri mevcuttur (Şencan, 2005). Bununla birlikte yüzey geçerliliği, kriter geçerliliği, birleşme ve ayrılma geçerliliği ile iç tutarlılığın aynı zamanda yapısal geçerliliğin göstergeleri olduğu ve yapısal eşitliğe kanıt sağlanmasının diğer geçerlilik türlerini de kapsayacak bir geçerlilik yorumu yapılabilmesi için önem taşıdığı ifade edilmektedir (Şencan, 2005: 773). Kuramsal bir yaklaşım olan yapı geçerliliği, kullanılan ölçeğin kuramsal beklentilere ve özelliklere uygun bir yapı oluşturup oluşturmadığını test etmek üzere kullanılmaktadır (Nakip, 2013: 210). Bu noktada yapı geçerliliğinin anlamı en basit şekliyle, ölçek maddelerinin ölçülmek istenen hipotetik yapı ya da faktörlerle yüksek bir ilişkiye sahip olması olarak düşünülebilir (Şencan, 2005: 772). Çalışmada kullanılan ölçeklerin kuramsal yapıları, yani belirli kuramsal varsayımlar çerçevesinde geliştirilerek ortaya konulmuş olan kavramsal yapılar oldukları göz önüne alındığında söz konusu ölçeklerin yapı geçerliliklerinin test edilmesi önem taşımaktadır. Anlatılanlar ışığında çalışmada, kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliğine kanıt sağlamak üzere keşfedici faktör analizi kullanılmıştır.

Uygulanan faktör analizlerinde, "toplam varyans içerisindeki spesifik ve hata varyansının göreceli olarak düşük olması, en az faktörle toplam varyansın büyük bir kısmının açıklanması ve faktör analizi sonuçlarının diğer tahmin yöntemlerinde de kullanılmasının" amaçlandığı durumlar için önerilen temel bileşenler yöntemi kullanılmıştır (Albayrak, 2006: 130-131). Faktör rotasyon yöntemi olarak ise kuramsal olarak elde edilen faktörler arasında bir ilişki beklenmemesi mantığına dayanan ortogonal faktör rotasyonu uygulanmış ve bu tür rotasyon yöntemleri içerisinde en yaygın kullanılan varimax yöntemi tercih edilmiştir (Nakip, 2013: 523).

Faktör analizleri yapılırken ayrıca verilerin faktör analizine uygunluğunun değerlendirilmesi için Bartlett's Küresellik Testi ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örnek uygunluk testi uygulanmıştır (Büyüköztürk, 2009: 126). Buna göre, korelasyon matrisini toplu olarak sınavarak bu matrisin bir birim matris olmaması ve belirli bir olasılığa göre korelasyon matrisindeki korelasyonlardan en azından birkaçının anlamlı olması yönündeki varsayımın testi için kullanılmakta olup faktör analizinin uygulanabilmesi için bu test çerçevesinde hesaplanan ki kare istatistiğinin 0,05 düzeyinde anlamlı olması gerekmektedir (Albayrak, 2006: 130-131). Kaiser-Meyer-Olkin örnek uygunluk testi ise genel anlamda örnekleme yeterliliğini ölçmeye yarayan bir test olup örneklemin yeterli kabul edilebilmesi için bu oranın 0,60'ın üzerinde olması gerektiği ifade edilmektedir (Nakip, 2013: 518).

Katsayılar incelendiğinde ölçek maddelerinin içsel tutarlılıklarını test eden Cronbach's Alpha katsayısının yardımsever liderlik ölçeği için 0,936, ses verme davranışı ölçeği için 0,877 ve güç mesafesi ölçeği için 0,741 olarak hesaplandığı görülmektedir. Bu değerler her üç ölçeğin de beklenen düzeyde güvenilir kabul edilebileceğini göstermektedir. Yardımsever (babacan) liderlik ölçeğinin yapı geçerliliğine kanıt sağlamak üzere uygulanan keşfedici faktör analizi sonuçları KMO örneklem yeterliliği değeri (0,94) ve Bartlett's Küresellik Testi ($X^2=1726,59$; $p<0,001$) verilerin faktör analizine uygunluğuna kanıt sağlamaktadır.

Faktör analizi sonucunda yardımsever liderliği ifade eden tek faktörlü bir yapının geçerliliğine kanıt sağlanmıştır. Bu faktör toplam varyansın %66,258'ini açıklamaktadır. Faktör yükleri incelendiğinde bu yüklerin en düşük 0,733 ile en yüksek 0,856 arasında değişen değerler aldıkları görülmektedir. Faktör analizinde faktör yük değerlerinin 0,45 veya daha yüksek olmasının seçim için iyi bir ölçüt olduğu ifade edilmekle birlikte uygulamada 0,30 da kabul edilebilir bir değer olarak ifade edilmektedir (Büyüköztürk, 2009: 124). Bu değerler ölçeğin yapı geçerliliğine kanıt sağlandığı şeklinde yorumlanabilmektedir.

Ses verme davranışı ölçeği için uygulanan keşfedici faktör analizi sonucunda soruların özdeğeri 1'in üzerinde olan tek faktör altında toplandıkları görülmektedir. Elde edilen faktör toplam varyansın %62,249'unu açıklamaktadır. Faktör yükleri incelendiğinde ölçek maddelerinin elde edilen faktöre en düşük 0,658 ile en yüksek 0,839 arasında değişen faktör yükleri ile yüklendikleri görülmektedir. KMO örneklem yeterliliği değeri (0,83) ve Bartlett's Küresellik Testi ($X^2=828,200$; $p<0,001$) verilerin faktör analizine uygunluğuna kanıt sağlamaktadır. Bu bulgular ışığında ses verme davranışı ölçeği için de yapı geçerliliğine kanıt sağlandığı söylenebilmektedir.

Güç mesafesi ölçeği için uygulanan keşfedici faktör analizi sonuçları için uygulanan faktör analizinde ilk adımda "Çalışanların işi, yönetimin kararlarına karşı direnç göstermek değil, uyum sağlamaktır" şeklinde ifade edilen sorunun diğer soruların toplanmış olduğu faktöre oldukça düşük bir faktör yükü ile yüklendiği görülmüş ve bu nedenle söz konusu soru ölçekten çıkarılmıştır. Kalan sorularla elde edilen tek faktörlü yapı toplam varyansın %50,129'unu açıklamaktadır. En düşük faktör yüküne sahip olan soru bu faktöre 0,45'lik bir katsayı ile yüklenmektedir. KMO örneklem yeterliliği değeri (0,762) ve Bartlett's Küresellik Testi ($X^2=303,729$; $p<0,001$) verilerin faktör analizine uygunluğuna bu ölçek için de kanıt sağlamaktadır. Bu bulgular ışığında Güç mesafesi ölçeği için de yapı geçerliliğine kanıt sağlandığı söylenebilmektedir.

5. Araştırma Bulguları

Çalışmada kullanılan değişkenlerin tanımlayıcı istatistikleri ve değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları Tablo 1 ve Tablo 2'de görülmektedir. Hipotezlerin testine yönelik modeller ise izleyen tablolarda sunulmuştur. Çalışmanın ilk hipotezi çerçevesinde geliştirilen basit doğrusal regresyon modeli (Tablo 3; Model-1)

yardımsever liderliğin ses verme davranışı üzerindeki etkisini test etmektedir. Özetlenen bulgular yorumlandığında test edilen regresyon modelinin bütünsel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir ($F=2,184$; $p>0,10$).

Tablo 1: Tanımsal İstatistikler

Boyut	<i>n</i>	En Küçük	En Büyük	Ortalama	Standart Sapma
Yardımsever Liderlik	268	1	5	3,0755	0,98985
Ses Verme Davranışı	268	1	5	3,8694	0,73108
Güç Mesafesi	268	1	5	2,2463	0,80983

Tablo 2: Pearson Korelasyon Katsayıları

Boyut	Yardımsever Liderlik	Ses Verme Davranışı	Güç Mesafesi
Yardımsever Liderlik	1		
Ses Verme Davranışı	0,090	1	
Güç Mesafesi	-0,041	-0,108*	1

*0,10 anlamlılık düzeyinde anlamlı korelasyon katsayısı.

Tablo 3: Regresyon Modeli (Model-1) Sonuçları

Model-1	B_j	SH	t	P	B_j İçin %95 Güven Aralıkları		VIF
					Alt Sınır	Üst Sınır	
(Sabit)	3,869	0,045	86,837	0,000	3,78	3,95	-
YL	0,067	0,045	1,478	0,142	-0,02	0,15	1,00
Model F İstatistiği (p -değeri)			2,184 (0,141)				
R-Kare				0,008			
Düzeltilmiş R-Kare				0,004			
Bağımlı Değişken: Ses Verme Davranışı (SV)							

Yardımsever liderlik ile birlikte çalışmanın moderatör değişkeni olarak ele alınan güç mesafesinin de bağımlı değişken olarak ele alınan ses verme davranışı üzerindeki etkisini test etmek üzere oluşturulan Model 2'ye dair bulgular Tablo 4'de özetlenmektedir. Buna göre Modelin bütünsel olarak anlamlı olduğu ($F=2,567$; $p<0,10$) görülmektedir. Yardımsever liderlik için anlamlı katsayılar elde edilemezken ($\beta=,063$; $p>0,10$), bulgular güç mesafesinin ses verme davranışı üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır ($\beta=-,094$; $p<0,10$). Başka bir deyişle, örneklem kapsamına alınan Kurum çalışanları için güç mesafesindeki artış ses verme davranışının azalmasına neden olmaktadır.

Tablo 4: Regresyon Modeli (Model-2) Sonuçları

Model-2	B_j	SH	t	P	B_j İçin %95 Güven Aralıkları		VIF
					Alt Sınır	Üst Sınır	
(Sabit)	3,86	0,044	87,15	0,00	3,782	3,957	--
YL	0,063	0,045	1,41	0,15	-0,025	0,152	1,018
GM	-0,094	0,055	-1,71	0,08	-0,202	0,014	1,010
Model F İstatistiği (p -değeri)			2,567 (0,079)				
R-Kare				0,019			
Düzeltilmiş R-Kare				0,012			
Bağımlı Değişken: Ses Verme Davranışı (SV)							

Çalışmanın ikinci hipotezi çerçevesinde güç mesafesinin yardımsever liderlik ile ses verme davranışı arasındaki ilişkideki moderatör etkisini test etmek üzere oluşturulan çoklu doğrusal regresyon modeli (Model 3) bulguları Tablo 5.'de özetlenmektedir.

Tablo 5: Moderatör Regresyon Modeli (Model 3) Sonuçları

Model-3	B_j	SH	t	P	B_j İçin %95 Güven Aralıkları		VIF
					Alt Sınır	Üst Sınır	
(Sabit)	3,86	,044	87,94	0,00	3,77	3,95	--
YL	,048	,045	1,07	0,28	-0,04	,13	1,01
GM	-,081	,055	-1,49	0,13	-0,18	,02	1,01
$YK*GM$	-,14	,056	-2,65	0,00	-0,25	-,03	1,02
Model F İstatistiği (p)			4,064 (0,007)				
R-Kare				0,044			
Düzeltilmiş R-Kare				0,034			
Bağımlı Değişken: Ses Verme Davranışı (SV)							

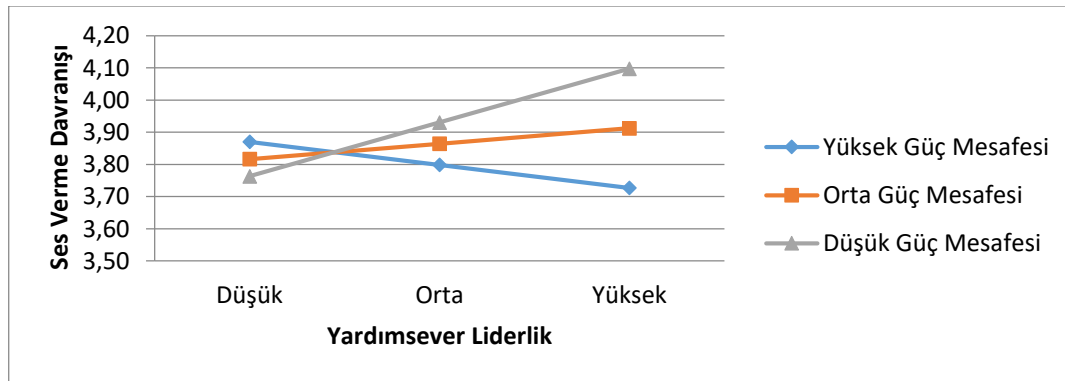
Elde edilen bulgular modelin bütünsel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir ($F=4,064$; $p<0,01$). VIF değerleri modelde çoklu doğrusal bağlantı sorununun ortaya çıkmadığını göstermektedir. Katsayılar incelendiğinde yardımsever liderlik ($\beta=,048$; $p>0,10$) ve güç mesafesi ($\beta=-,081$; $p>0,10$) değişkenlerinin ses verme davranışı üzerinde anlamlı etkilere sahip olmadıkları görülmektedir. Buraya kadar elde edilen analiz bulguları çalışmanın “yardımsever liderlik ve ses verme davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki olacaktır” şeklinde ifade edilen ilk hipotezinin (H_1) desteklenmediğini göstermektedir.

Bununla birlikte Tablo 5’de yer alan bulgular yardımsever liderlik ile güç mesafesi arasındaki etkileşimin ses verme davranışı üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir ($\beta=-,149$; $p<0,01$). Elde edilen bu anlamlı ilişki çalışmanın üçüncü hipotezi çerçevesinde ifade edilen düzenleyici etkiye kanıt sağlandığını göstermektedir.

Yardımsever liderlik ile güç mesafesi arasındaki etkileşimin ses verme davranışı üzerindeki etkisinin grafiksel gösterimi Şekil 2’de ve elde edilen grafiksel gösterimin temsil ettiği regresyon doğrularına dair katsayılar Tablo 6’da özetlenmektedir.

Buna göre yardımsever liderlik ve ses verme davranışı arasındaki ilişki güç mesafesinin düşük olduğu durum için anlamlı ve pozitif yönlü ($\beta=,169$; $p<0,01$) iken güç mesafesinin orta ($\beta=,048$; $p>0,10$) ve yüksek ($\beta=-,072$; $p>0,10$) olduğu durumlarda anlamlı değildir. Bu bulgu ışığında çalışmanın “güç mesafesi, yardımsever liderlik ve çalışanın ses verme davranışı arasındaki ilişkiyi düzenleyecektir: Bu ilişki, güç mesafesinin düşük olanlar için pozitif anlamlı, yüksek olanlar için anlamsız olacaktır” şeklinde ifade edilen ikinci hipotezi (H₂) desteklenmektedir.

Şekil 2: Yardımsever Liderlik İle Güç Mesafesi Arasındaki Etkileşim



Tablo 6: Moderatör Regresyon Modeli İçin Uygulanan Basit Eğim Analizi Sonuçları

Model-3 Basit Eğilim Analizi	B_j	SH	t	p	B_j İçin %95 Güven Aralıkları		VIF
					Alt Sınır	Üst Sınır	
Düşük Güç Mesafesi	,169	,060	2,83	,01	,05	,29	1,03
Orta Güç Mesafesi	,048	,045	1,08	,28	-,04	,14	1,02
Yüksek Güç Mesafesi	-,072	,068	-1,07	,29	-,21	,06	1,00

Bağımlı Değişken: Ses Verme Davranışı (SV)

Yapılan analizler bütünsel olarak değerlendirildiğinde, Tablo 5 ve Tablo 6’da yer alan bulgular, yardımsever liderlik ve ses verme davranışı arasındaki öngörülen ilişkinin güç mesafesinin ortalama düzeyi ve hatta yüksek güç mesafesi

düzeylerinde ortaya çıkmadığını, böyle bir ilişkinin güç mesafesinin düşük düzeyi için var olabileceğini göstermektedir.

Sonuç olarak, ortaya çıkan böyle bir düzenleyici etki çerçevesinde yardımsever liderlik ile ses verme davranışı arasındaki ilişkinin anlamlılığının güç mesafesine bağlı olarak değişeceği ve bu ilişkinin ancak güç mesafesinin düşük düzeyleri için beklenebilecek bir ilişki olduğu söylenebilir. Güç mesafesi üzerinden ortaya çıkan böyle bir koşulsal etki çerçevesinde düşünüldüğünde “yardımsever liderlik ve ses verme davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişkiyi” öne süren ilk hipotezin kabul edilmemesi de daha iyi anlaşılmaktadır.

6. Sonuç ve Değerlendirme

Çalışmanın giriş kısmında ifade edildiği gibi, bu çalışmada amaç, yardımsever liderliğin güç mesafesinin düzenleyici etkisi ile çalışan ses verme davranışını etkileyen süreci anlamaya ve açıklamaya çalışmaktır. Bu amaca ulaşmak için varsayılan hipotezler test edildiğinde; örneklemden elde edilen veriler, H₁ hipotezi için destek sağlamazken, H₂ hipotezi için destek sağlanmıştır. Çalışmada yardımsever liderliğin çalışan ses verme davranışı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür. Bu bulgu, daha farklı bir boyuttan ele alınırsa, yardımsever liderliğin, çalışan ses verme davranışı üzerinde bir etkiye sahip olmasının, koşul bağımlılık taşıdığı yönünde ele alınabilir. Zaten çalışmanın ana vurgusu da, öngörülen bu ilişki üzerinde güç mesafesinin koşulsal etkisini ileri sürmekte idi. Söz konusu koşulsal etki, yardımsever liderlik ve ses verme davranışı arasındaki öngörülen ilişkinin yönü ve/veya büyüklüğünün, güç mesafesinin düşük ve yüksek düzeylerine bağlı olarak farklılaşacağı yönünde ele alınmıştır. Çalışmada, yardımsever liderlik ve ses verme davranışı arasındaki ilişkinin, güç mesafesi düzeyi düşük olan çalışanlar için pozitif yönlü güçlü bir ilişki varsayılırken, bu ilişkinin güç mesafesi yüksek olan çalışanlar için anlamsız olacağını öne sürülmekte idi. Çalışmada H₂ hipotezi için sağlanan destek, bu görüşler için kanıt sağlamaktadır. Bu bulgular, “liderliğin, temel olarak bir katkı olarak var olduğunu ve bundan dolayı da bilimsel araştırmanın bir öznesi olarak kullanılmasının terk edilmesi gerektiğini ileri süren” Chemers (2000: 35)’in görüşüyle örtüşmektedir.

Çalışma sonuçları, yardımsever liderlik ve ses verme davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki olacağını varsayan H₁ hipotezini desteklememektedir. Bu sonuca göre, “liderliğin önemli bir yapı faktörü olduğuna ve çalışanların düşüncelerini seslendirmelerinde motive edici bir güç olarak değerlendirilmesi gerektiğine teorik olarak vurgu yapan” (Deter ve Burris, 2007; Liu vd., 2010) literatürün yanıldığı söylenebilir mi? ya da uygulamada, hangi liderlik tarzının ne zaman sergilemesi gerektiğini bilmek ihtiyacı var mıdır? Bu sorulara yanıt vermek, ses verme davranışı literatürüne, çalışan ses davranışının hem teorik temellerini görmek adına hem de ses davranışının etkin yönetimi adına önemli katkılar sağlayacaktır.

Çalışma bulguları, yardımsever liderlik ve çalışanın ses verme davranışı arasında bir ilişkinin olmadığını göstermektedir. Fakat çalışma bulguları, yardımsever

liderlik ve ses verme davranışı ilişkisinin bir düzenleyicisi olarak çalışan güç mesafesi yöneliminin, yardımsever liderliğin ses verme davranışını ne zaman ve nasıl etkileyebileceği hakkındaki bilgi sunduğu görülmektedir. Bu anlamda sonuçlar, Brockner vd. (2001: 301) ifade ettiği, çalışanların ses davranışı gösterme ya da göstermeme eğilimi, onların meşru olarak sesi düşünme düzeylerine bağlı olacağı yönündeki görüşlerini destekler niteliktedir. Bir başka deyişle ses davranışı, kültürel değer ve normlar tarafından izin verildiği ölçüde ortaya çıkan bir yapıda olduğu görülmektedir. Yardımsever liderlik ve ses verme davranışı arasındaki ilişkinin olmadığını gösteren çalışma sonuçları; “Kültürel değerler kişinin bilişinde önemli bir rol oynadığından, lidere karşı konuşmak gibi reaksiyonların gücü, kişi seviyeli güç mesafesi ile düzenlenmektedir” (Liu ve Liao, 2013: 1750), görüşü ile tekrar düşünülmesi gerekmektedir. Öncelikle yardımsever liderlik çalışan ses verme davranışını nasıl ve ne zaman etkilemektedir sorusuna yanıt aranmalıdır. Çalışmada H₂ hipotezinin desteklenmesi bu soruya yanıt vermektedir. Verili bir kültür içinde çalışma ve o kültürü anlama kabiliyetinin liderlik etkinliğinin vazgeçilmez bir unsuru olduğuna vurgu yapan (Ogbonna ve Haris, 2000: 766) liderlik literatürüne göre sonuçlar değerlendirildiğinde, çalışma örneklemini bağlamında, yardımsever liderlik sadece güç mesafesi yönelimi düşük çalışanlar söz konusu olduğunda ses verme davranışı üzerinde etki yapmaktadır. Bir başka deyişle yardımsever liderlik koşul bağımlıdır ve düşük güç mesafesi yönelimi ile etkileşime girdiğinde ses verme davranışı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etki yaratmaktadır. Oysa aynı etki güç mesafesi yüksek çalışanlar için söz konusu olmamakta anlamsız bir etki olarak ortaya çıkmaktadır.

Kaynakça

- Aryee, S., Walumbwa, F. O., Mondejar, R., ve Chu, C. W. L. (2014). Core self-evaluations and employee voice behavior: test of a dual-motivational pathway. *Journal of Management*, 20 (10), 1-21.
- Aycan, Z. (2006). *Paternalism towards conceptual refinement and operationalization*, In K. S. Yang, K. K. Hwang, & U. Kim (Eds.), *Indigenous and cultural psychology: Understanding people in context* (pp. 445-466). New York, NY: Springer.
- Albayrak, A. S. (2006). *Uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Aycan, Z. (2014). *Paternalistic leadership*, Wiley Encyclopedia of Management, Edited by Professor Sir Cary L Cooper, John Wiley&Sons, Ltd.
- Bochner, S. ve Hesketh, B. (1994). Power distance, individualism/collectivism, and job-related attitudes in a culturally diverse work group. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 25(2), 233-257.
- Bass, B. M. (1996). Is there universality in the full range model of leadership? *International Journal of Public Administration*, 19(6), 731-761.

- Brockner, J., Ackerman, G., Greenberg, J., Gelfand, M. J., Francesco, A. M. ve Chen, Z. X., Leung, K., Bierbrauer G., Gomez, C., Kirkman, B. L. ve Shapiro, D. (2001). Culture and procedural justice: the influence of power distance on reactions to voice. *Journal of Experimental Social Psychology*, 37, 300-315.
- Botero, I. C. ve Van Dyne, L. (2009). Employee voice behavior interactive effects of LMX and power distance in the United States and Colombia. *Management Communication Quarterly*, 23(1), 84-104.
- Büyüköztürk, Ş. (2009). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. 10. Baskı, Ankara: Pegem Akademi.
- Chemers, M. M. (2000). Leadership research and theory: a functional integration. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 4(1), 27-43.
- Cheng, B.-S., Chou, L.-F. ve 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, 89-117.
- Chan, S. C. H., Huang, X., Snape E. ve Lam C. L. (2013). The Janus face of paternalistic leaders: authoritarianism, benevolence, subordinates' organization-based self-esteem, and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 108–128.
- Chan, S. C. H. (2014). Paternalistic leadership and employee voice: does information sharing matter? *Human Relations*, 67(6), 667–693.
- Cheng B.-S., Boer, D., Chou, L.-F., Huang, M.-P., Yoneyama, S., Shim, D., Sun, J.-M., Lin, T.-T., Chou, W.-J. ve 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.
- Detert, J. R. ve Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50(4) 869-884.
- Fuller, J. B., Barnett, T., Hester, K., Relyea, C. ve Frey, L. (2007). An exploratory examination of voice behavior from an impression management perspective. *Journal of Managerial Issues*, 19(1), 134-151.
- Farh, J. L., Hackett, R. D. ve Liang, J. (2007). Individual-level cultural values as moderators of perceived organizational support–employee outcome relationships in China: comparing the effects of power distance and traditionality. *Academy of Management Journal*, 50(3), 715-729.
- Gao, L., Janssen, O. ve Shi, K. (2011). Leader trust and employee voice: the moderating role of empowering leader behaviors. *The Leadership Quarterly*, 22, 787-798.
- Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership, and organization: do American theories apply abroad? *Organizational Dynamics*, 9(1), 42-63.

- Hofstede, G. (1983). National cultures in four dimensions: a research-based theory of cultural differences among nations. *International Studies of Management & Organization*, 13(1/2), 46-74.
- Hofstede, G. (1984). Cultural dimensions in management and planning. *Asia Pacific Journal of Management*, 81-99.
- Howell, I. P., Dorfman, P.W. ve Kerr, S. (1986). Moderator variables in leadership research. *Academy of Management Review*, 11(1), 88-102.
- Kirkman, B. L., Chen, G., Farh, J.-L. ve Lowe, K. B. (2009). Individual power distance orientation and follower reactions to transformational leaders: a cross-level, cross-cultural examination. *Academy of Management Journal*, 52(4), 744-764.
- Kim, Y. J., Dyne, L. V., Kamdar, D. ve Johnson, R. E. (2013). Why and when do motives matter? An integrative model of motives, role cognitions, and social support as predictors of OCB. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 121, 231-245.
- Kılıç, S. (2016). Cronbach's alpha reliability coefficient. *Journal of Mood Disorders*, 6(1), 47-80.
- Loke, J. C. F. (2001). Leadership behaviors: effects on job satisfaction, productivity and organizational commitment. *Journal of Nursing Management*, 9, 191-204.
- LePine, J. A. ve Dyne, L.V. (2001). Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: evidence of differential relationships with big five personality characteristics and cognitive ability. *Journal of Applied Psychology*, 86(2), 326-336.
- Liu, S. M. ve Liao, J. Q. (2013). Transformational leadership and speaking up: power distance and structural distance as moderators' social behavior and personality. *Social Behavior and Personality*, 41(10), 1747-1756.
- Li, Y. ve Suna, J. M. (2015). Traditional Chinese leadership and employee voice behavior: a cross-level examination. *The Leadership Quarterly*, 26, 172-189.
- Maznevski, M. L. ve Gomez, C. B. (2002). Cultural dimensions at the individual level of analysis the cultural orientations framework. *International Journal of Cross Cultural Management*, 2(3), 275-295.
- McKee, J. G. (1990). Relationship between community college presidents' leadership styles and faculty job satisfaction. Annual Conference of the Eastern Educational Research Association, Clearwater Beach, FL, 14-17.
- Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: integration and directions for future research. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 373-412,

- Morrison, E. W., Wheeler-Smith, S. L. ve Kamdar, D. (2011). Speaking up in groups: a cross-level study of group voice climate and voice. *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 183-191.
- Newman, K. L. ve Nollen, S. D. (1996). Culture and congruence: the fit between management practices and national culture. *Journal of International Business Studies*, 27(4), 753-779.
- Nakip, M. (2013). *Pazarlamada araştırma teknikleri ve SPSS uygulamaları*, 3. Baskı, Ankara: Seçkin.
- Pellegrini, E. K. ve Scandura, T. A. (2008). Paternalistic leadership: a review and agenda for future research. *Journal of Management*, 34(3), 566-593.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 1-65.
- Schuler, R. S. (1973). A path-goal theory of leadership: an empirical Investigation” A Dissertation, Submitted to Michigan State University in Partial Fulfillment of Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy, Department of Management.
- Sargut, S. (2001). *Kültürlerarası farklılaşma ve yönetim*, Ankara: İmge Kitapevi.
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve davranışsal ölçümlerde güvenilirlik ve geçerlilik*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tangirala, S. ve Ramanujam, R. (2008). Employee silence on critical work issues: the cross level effects of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 61, 37-68.
- Tangirala, S. ve Ramanujam, R. (2008). Exploring nonlinearity in employee voice: the effects of personal control and organizational identification. *The Academy of Management Journal*, 51(11), 89-1203.
- Thomas, W. H. ve Feldman, D. C. (2012). Employee voice behavior: a meta-analytic test of the conservation of resources framework. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 216-234.
- Van Dyne, L. ve LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: evidence of construct and predictive validity. *The Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119.
- Withey, M. J. ve Cooper, W. H. (1989). Predicting exit, voice, loyalty, and neglect. *Administrative Science Quarterly*, 34 (4), 521-539.
- Wasti, A. S. (1995). Kültürel farklılaşmanın örgütsel yapı ve davranışa etkileri: karşılaştırmalı bir inceleme. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 22(4), 503-529.

- Wu, Y. C. ve Tsai, P. J. (2012). Multidimensional relationships between paternalistic leadership and perceptions of organizational ethical climates. *Psychological Reports: Human Resources & Marketing*, 111(2), 509-527.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: a review of theory and research. *Journal of Management*, 15(2), 251-289.
- Yu, H. C. ve Miller, P. (2003). The generation gap and cultural influence: A Taiwan empirical investigation. *Cross Cultural Management*, 10(3), 23-41.
- Zhang, Y., Huai, M. Y. ve Xie, Y. H. (2015). Paternalistic leadership and employee voice in China: A dual process model. *The Leadership Quarterly*, 26, 25-36.