



İSTANBUL MEDENİYET ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

**Paternal Liderlik Algısının Stajyerlerin Görev
Performansı Üzerindeki Etkisi: İstanbul'daki Turizm
Meslek Liselerine Yönelik Bir Araştırma**

Doktora Tezi

Çağla Çetinkaya

Kasım 2024



İSTANBUL MEDENİYET ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

**Paternal Liderlik Algısının Stajyerlerin Görev
Performansı Üzerindeki Etkisi: İstanbul'daki Turizm
Meslek Liselerine Yönelik Bir Araştırma**

Doktora Tezi

Çağla Çetinkaya

Danışman

Prof. Dr. Semra Aktaş Polat

Kasım 2024

TEZ JÜRİSİ ONAYI

Çağla ÇETİNKAYA tarafından hazırlanan “Paternal Liderlik Algısının Stajyerlerin Görev Performansı Üzerindeki Etkisi: İstanbul’daki Turizm Meslek Liselerine Yönelik Bir Araştırma” başlıklı bu Doktora Tezi, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı’nda hazırlanmış ve jürimiz tarafından kabul edilmiştir.

JÜRİ ÜYELERİ

İMZA

Tez Danışmanı:

Prof. Dr. Semra AKTAŞ POLAT
İstanbul Medeniyet Üniversitesi

Üyeler:

Doç. Dr. Salim İBİŞ
İstanbul Galata Üniversitesi

Doç. Dr. Serkan POLAT
İstanbul Medeniyet Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Ela Nazlı KÖZ
İstanbul Gedik Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Eren SEZGEN
İstanbul Medeniyet Üniversitesi

Tez Savunma Tarihi: 21/11/2024

BEYANLAR

Yazım ve Kaynak Gösterme Kılavuzu Beyanı

Danışmanlığımda yazılan bu tezin İstanbul Medeniyet Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü yazım ve kaynak gösterme kılavuzunda belirtilen kurallara uygun olarak yapılandırıldığı ve bu kılavuzun American Psychological Association (APA) kaynak gösterme standartlarının bu tezde tutarlı olarak uygulandığı tarafımdan incelenerek teyit edilmiştir.

İmza

Prof. Dr. Semra AKTAŞ POLAT

Etik İlkelerine Sadakat Beyanı

Hazırladığım bu tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu, akademik ve etik kuralları gözeterek çalıştığımı ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi beyan ederim.

İmza

Çağla ÇETİNKAYA

ÖZET

Paternal Liderlik Algısının Stajyerlerin Görev Performansı Üzerindeki Etkisi: İstanbul'daki Turizm Meslek Liselerine Yönelik Bir Araştırma

Çağla ÇETİNKAYA

Doktora Tezi, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Semra AKTAŞ POLAT

Kasım 2024

Bu doktora tezi, İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde staj yapan turizm meslek lisesi öğrencilerinin paternal liderlik algısının öğrencilerin staj görev performansı üzerindeki etkilerini incelemektedir. Ayrıca paternal liderlik algısı ile kişilik özelliklerinin öğrencilerin görev performansına etkisinde cinsiyetin düzenleyici rolü araştırılmaktadır.

Araştırmanın örneklemi İstanbul'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde staj yapan ve İstanbul'daki turizm meslek liselerinde eğitim gören öğrenciler ile bu öğrencilerin staj yaptığı kurumda doğrudan kendileriyle ilgilenen yöneticilerinden oluşmaktadır. Bu amaçla, 446 stajyer öğrenci ve öğrencilerle doğrudan etkileşimi olan 207 otel yöneticisinden elde edilen verilerin analizi amacıyla bağımsız örneklem t-testi, korelasyon analizi, çoklu doğrusal regresyon analizi ve düzenleyicilik etki analizi kullanılmıştır. Ayrıca sağlamlık kontrolü kapsamında, öğrencilerden elde edilen paternal liderlik ve görev performansı verileri yöneticilere de uygulanmıştır.

Araştırma bulgularında, kız ve erkek öğrencilerin paternal liderliğe yönelik algılarının değişiklik gösterdiği belirlenmiştir. Ancak paternal liderlik algısı öğrencilerin staj yaptığı departmana göre istatistiksel olarak farklılık göstermemektedir. Bununla birlikte, beş faktörlü kişilik özelliklerinden uyumluluk ve dışa dönüklüğün paternal liderlik algısını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca stajyer öğrencilerin paternal liderlik algısının görev performansı üzerinde cinsiyetin düzenleyici rolü incelenmiştir ve sonuçlar, erkek öğrenciler için anlamlı bulunmuştur.

Bu çalışmanın bulguları, turizm sektöründe stajyerlerin deneyimlerinin iyileştirilmesine yönelik olarak yöneticilere, akademisyenlere ve eğitimcilere

çeşitli katkıları sağlamaktadır. Yöneticiler, stajyer öğrencilerin görev performansını artıracak liderlik uygulamaları geliştirme fırsatı elde ederken, bu uygulamaların hayata geçirilmesi sonucunda işyerindeki bağlılık, motivasyon ve iş performansında belirgin bir artış sağlanabilir. Ayrıca işletmelerin uzun vadede daha kalifiye bir iş gücü oluşturmaya katkıda bulunabilir. Dolayısıyla, bu araştırma hem bireysel hem de kurumsal düzeyde olumlu sonuçların elde edilmesine katkı sağlayacaktır.

Anahtar Kelimeler: Paternal Liderlik, Stajyer Performansı, Kişilik Özellikleri

ABSTRACT

The Impact of Perceived Paternal Leadership on Intern's Task Performance: A Study on Tourism Vocational High Schools in Istanbul

Çağla ÇETİNKAYA

Ph.D Thesis, Department of Tourism Management

Supervisor: Prof. Dr. Semra AKTAŞ POLAT

November 2024

This doctoral thesis examines the effects of perceived paternal leadership on the internship task performance of tourism vocational high school students interning in five-star hotel enterprises in Istanbul. Additionally, it investigates the moderating role of gender in the relationship between paternal leadership perception and personality traits on students' task performance.

The study sample consists of students studying in tourism vocational high schools in Istanbul and interning at five-star hotel enterprises, along with the managers directly responsible for these students during their internships. For this purpose, data were collected from 446 intern students and 207 hotel managers who interacted directly with these students. Independent sample t-tests, regression analysis, correlation analysis, and moderator variable analysis were employed to analyze the data. As part of robustness checks, the paternal leadership and task performance data obtained from students were also validated by collecting data from the managers.

The study findings revealed that perceptions of paternal leadership varied between male and female students. Furthermore, among the Big Five personality traits, agreeableness and extraversion were found to positively influence perceptions of paternal leadership. The moderating role of gender in the relationship between intern students' perceptions of paternal leadership and their task performance was also examined, and the results were found to be significant for male students.

The findings of this study provide various contributions to managers, academics, and educators aiming to enhance the experiences of interns in the tourism sector. Managers can develop leadership practices that improve interns' task performance, leading to notable increases in workplace commitment, motivation, and job performance. Furthermore, these practices can contribute to building a more qualified workforce in the long term. Therefore, this research contributes to achieving positive outcomes at both individual and institutional levels.

Keywords: Paternal Leadership, Intern Performance, Personality Traits

ÖN SÖZ

Pek çok değerli insanın tez çalışmamın bu aşamasına kadar gelmemde katkısı büyüktür. Öncelikle, yolculuğumun her anında bana içtenlik ve samimiyetle rehberlik eden, sabırla yönlendiren, hayattaki en büyük şanslarımdan biri olan danışman hocam Prof. Dr. Semra AKTAŞ POLAT'A, değerli yönlendirmeleri ve katkıları için jüri üyelerim sayın Doç. Dr. Salim İBİŞ ve Doç. Dr. Serkan POLAT'a, Dr. Öğr. Üyesi Ela Nazlı KÖZ'e ve Dr. Öğr. Üyesi Eren SEZGEN'e en içten teşekkürlerimi sunuyorum.

Doktoraya başladığım yıl kaybettiğim bu günlere gelmem için canla başla çalışan ve ürettiğim her değerde onun da payı olan sevgili anneciğim Songül ÇETİNKAYA ve her zaman yanımda hayattaki en büyük destekçilerimden biri olan canım babam Kadir ÇETİNKAYA'ya şükranlarımı sunuyorum. Sevgili teyzelerime, gösterdiği sevgi, anlayış ve moral destekleri için minnettarım; sizler bu yolculukta her daim yüreğimi ısıttınız. Bana her zaman inandınız, destek oldunuz ve her zor anımda yanımda durdunuz. Bu sürecin en zor zamanlarında bile bana güç veren sizlerin varlığı, beni ayakta tutan en önemli destek kaynağımdı. Tezimin veri toplama aşamasında büyük katkıları bulunan TUROB 50, Yıl Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi Müdür yardımcısı Kazım ŞENER' e de içtenlikle teşekkür ederim. Kapılarını ve gönlünü bana açarak sürecin başarılı bir şekilde ilerlemesine büyük katkı sağladı. Veri topladığın tüm işletmelere ve öğrencilere de teşekkür ederim. Kıymetli mesai arkadaşlarıma da çok teşekkür ediyorum. Bu yolculuk boyunca bana destek veren tüm değerli insanlara minnettarım. Hepinizin emeği, desteği ve inancı, bu çalışmanın her satırında yer almakta. Sizlerin sayesinde bu zorlu süreci başarıyla tamamlayabildim. Sonsuz teşekkürler.

Annem Songül ÇETİNKAYA'ya ithafen...

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER.....	i
KISALTMALAR.....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	v
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vii
GİRİŞ.....	1
BÖLÜM 1: MESLEKİ TURİZM EĞİTİMİ VE STAJ	5
1.1. Dünyada Mesleki Eğitim.....	5
1.2. Türkiye’de Turizm Eğitimi	11
1.2.1. Örgün Eğitim.....	13
1.2.2. Yaygın Eğitim	14
1.2.3. Uzaktan Eğitim.....	15
1.3. Turizm Eğitiminde Staj ve Önemi	15
1.3.1. Türk Kültüründe Staj Eğitiminin Tarihsel Gelişimi ve Ahilik.....	17
BÖLÜM 2: LİDERLİK KAVRAMI VE PATERNAL LİDERLİK.....	18
2.1. Liderlik Kavramı	18
2.2. Liderlik Teorileri	19
2.2.1. Büyük Adam Teorisi	19
2.2.2. Özellikler Teorisi.....	19
2.2.3. Davranışsal Liderlik Teorisi.....	21
2.2.4. Durumsallık Teorileri	26
2.2.5. Modern Liderlik Teorileri	29
2.3. Paternalizm Kavramı ve Paternal Liderlik	37
2.3.1. Paternal Liderlik Tarzının Alt Boyutları	38
2.3.2. Türkiye’de Paternal Liderlik	39
2.4. Paternal Liderliğin Diğer Liderlik Türleriyle İlişkisi	40

BÖLÜM 3: PERFORMANS	42
3.1. Performans Kavramı	42
3.2. Performans Değerlendirmesi	42
3.3. Performans Türleri	47
3.3.1. Görev Performansı	47
3.3.2. Bağlamsal Performans.....	48
3.4. Çalışan Performansı	49
3.4.1. Çalışan Performansını Etkileyen Faktörler	52
3.5. Beş Faktörlü Kişilik Özellikleri	53
3.5.1. Özdenetim (Conscientiousness)	54
3.5.2. Uyum (Agreeableness).....	54
3.5.3. Dışadönüklük (Extraversion)	55
3.5.4. Nörotiklik (Neuroticism).....	55
3.5.5. Gelişime Açıklık (Openness to Experience).....	56
3.6. Çalışan Performansı ve Beş Faktörlü Kişilik Analizi	56
BÖLÜM 4: YÖNTEM	59
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	59
4.2. Araştırmanın Yöntemi.....	61
4.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	61
4.4. Evren ve Örneklem.....	65
4.5. Araştırmanın Sınırlıkları	66
4.6. Veri Toplama Araçları ve Teknikleri	67
4.6.1. Pilot Çalışma ve Veri Toplama Süreci	69
BÖLÜM 5: VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULARIN YORUMLANMASI.....	70
5.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri	71
5.2. Katılımcıların Ölçeklere Verdikleri Yanıtlara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ...	72

5.2.1. Katılımcıların Görev Performansı Ölçeğine Verdiği Yanıtlara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	72
5.2.2. Katılımcıların Beş Faktörlü Kişilik Analizi Ölçeğine Verdikleri Yanıtlara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	75
5.2.3. Katılımcıların Paternal Liderlik Ölçeğine Verdikleri Yanıtlara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	76
5.3. Açımlayıcı Faktör Analizi Bulgularının Değerlendirilmesi.....	82
5.3.1. Görev Performans Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi.....	83
5.3.2. Beş Faktörlü Kişilik Analizi Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi	84
5.3.3. Paternal Liderlik Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi	86
5.4. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi.....	89
5.4.1. Cinsiyet Temelli Farklılıklar	90
5.4.2. Departman Temelli Farklılıklar.....	94
5.4.3. Araştırma Modeline Yönelik Hipotez Test Sonuçları.....	97
5.5. Araştırma Bulgularının Genel Değerlendirilmesi	132
TARTIŞMA VE SONUÇ.....	138
KAYNAKÇA	150
EKLER.....	178
EK 1. Etik Onay Belgesi	178
EK 2. Veli onam Formu	179
EK 3. Stajyer Anket Formu	180
EK 4. Yönetici Anket Formu.....	182

KISALTMALAR

AB:	Avrupa Birliği
ABD:	Amerika Birleşik Devletleri
AFA:	Açıklayıcı Faktör Analizi
AHLEI:	American Hotel & Lodging Educational Institute (Amerikan Otel ve Konaklama Eğitimi Enstitüsü)
APA:	American Psychological Association
BFK:	Beş Faktörlü Kişilik Özellikleri
DFA:	Doğrulamalı Faktör Analizi
KMO:	Kaiser-Meyer-Olkin
MEB:	Millî Eğitim Bakanlığı
SPSS:	Statistical Package for the Social Sciences
TRC1:	Güneydoğu Anadolu Alt Bölgesi
UN Tourism:	United Nations Tourism Organization (Birleşmiş Milletler Turizm Örgütü)
VIF:	Variance Inflation Factor (Varyans Genişleme Faktörü)

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. X ve Y Teorilerinin Karşılaştırılması	24
Tablo 2. Liderlik Sistemlerinin Karşılaştırılması	25
Tablo 3. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans Analizleri (N=656)	71
Tablo 4. .Görev Performansı Ölçeğine Verilen Yanıtlara İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler	73
Tablo 5. Beş Faktörlü Kişilik Analizi Ölçeğine Verilen Yanıtlara İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler	75
Tablo 6. Paternal Liderlik Ölçeğine Verilen Yanıtlara İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler	77
Tablo 7. Görev Performans Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları	84
Tablo 8. Beş Faktörlü Kişilik Analizi Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları	85
Tablo 9. Paternal Liderlik Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları	87
Tablo 10. Görev Performansı ile Cinsiyet Arasındaki Farklılıklara Yönelik Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları	91
Tablo 11. Stajyer Öğrencilerin Paternal Liderlik Özelliği ile Cinsiyet Arasındaki Farklılıklara Yönelik Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları	92
Tablo 12. Stajyer Öğrencilerin Kişilik Özellikleri ile Cinsiyet Arasındaki Farklılıklara Yönelik Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları	93
Tablo 13. Görev Performansı ile Staj Yaptıkları Departman Arasındaki Farklılıklara Yönelik Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları	94
Tablo 14. Stajyer Öğrencilerin Paternal Liderlik Algısı ile Staj yaptıkları Departman Arasındaki Farklılıklara Yönelik Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları	95
Tablo 15. Stajyer Öğrencilerin Kişilik Özellikleri ile Staj Yaptıkları Departman Arasındaki Farklılıklara Yönelik Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları	96
Tablo 16. Pearson Korelasyon Analizi Test Sonuçları	98
Tablo 17. Stajyer Öğrencilerin Paternal Liderlik Algısının Görev Performansı Üzerindeki Etkisine Yönelik Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları	99
Tablo 18. Stajyer Öğrencilerin Kişilik Özelliklerinin Görev Performansı Üzerindeki Etkisine Yönelik Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları	101
Tablo 19. Stajyer Öğrencilerin Kişilik Özelliklerinin Paternal Liderlik Algısı Üzerindeki Etkisine Yönelik Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları	102
Tablo 20. Stajyer Öğrencilerin Paternal Liderlik Algısının Görev Performansı Üzerindeki Etkisinde Cinsiyetin Düzenleyici Rolüne Yönelik Düzenleyicilik Etki Analizi Sonuçları	105

Tablo 21. İş Yerinde Aile Ortamı Yaratmak Alt Boyutunun Görev Performansı Üzerindeki Etkisinde Cinsiyetin Düzenleyici Rolüne İlişkin Düzenleyicilik Etki Analizi Sonuçları	108
Tablo 22. Çalışanlara Bireysel İlgi Göstermek Alt Boyutunun Görev Performansı Üzerindeki Etkisinde Cinsiyetin Düzenleyici Rolüne İlişkin Düzenleyicilik Etki Analizi Sonuçları	111
Tablo 23. Çalışanlara İş Dışında Destek Olmak Alt Boyutunun Görev Performansı Üzerindeki Etkisinde Cinsiyetin Düzenleyici Rolüne İlişkin Düzenleyicilik Etki Analizi Sonuçları	113
Tablo 24. Sadakat Beklenmek Alt Boyutunun Görev Performansı Üzerindeki Etkisinde Cinsiyetin Düzenleyici Rolüne İlişkin Düzenleyicilik Etki Analizi Sonuçları	115
Tablo 25. Çalışanlara Karşı Mesafeyi ve Otoriteyi Korumak Alt Boyutunun Görev Performansı Üzerindeki Etkisinde Cinsiyetin Düzenleyici Rolüne İlişkin Düzenleyicilik Etki Analizi Sonuçları	118
Tablo 26. Stajyer Öğrencilerin Kişilik Özelliklerinin Görev Performansı Üzerindeki Etkisinde Cinsiyetin Düzenleyici Rolüne İlişkin Düzenleyicilik Etki Analizi Sonuçları	120
Tablo 27. Dışa Dönüklük Alt Boyutunun Görev Performansı Üzerindeki Etkisinde Cinsiyetin Düzenleyici Rolüne İlişkin Düzenleyicilik Etki Analizi Sonuçları	123
Tablo 28. Yumuşak Başlılık Alt Boyutunun Görev Performansı Üzerindeki Etkisinde Cinsiyetin Düzenleyici Rolüne İlişkin Düzenleyicilik Etki Analizi Sonuçları	125
Tablo 29. Öz Denetimlilik Alt Boyutunun Görev Performansı Üzerindeki Etkisinde Cinsiyetin Düzenleyici Rolüne İlişkin Düzenleyicilik Etki Analizi Sonuçları	127
Tablo 30. Nörotiklik Alt Boyutunun Görev Performansı Üzerindeki Etkisinde Cinsiyetin Düzenleyici Rolüne İlişkin Düzenleyicilik Etki Analizi Sonuçları	129
Tablo 31. Deneyime Açıklık Alt Boyutunun Görev Performansı Üzerindeki Etkisinde Cinsiyetin Düzenleyici Rolüne İlişkin Düzenleyicilik Etki Analizi Sonuçları	132
Tablo 32. Araştırma Hipotezlerinin Genel Değerlendirmesi	133

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Liderliğe İlişkin Kavramsal Bir Model	18
Şekil 2. Liderin Ortaya Çıkmasında Etkili Olan Özellikler	20
Şekil 3. Performans Yönetimi Döngüsü	46
Şekil 4. Çalışan Performansının Boyutları	51
Şekil 5. Araştırmanın Temel Modeli	62
Şekil 6. Paternal Liderliğin Görev Performansı Üzerindeki Etkisinde Cinsiyetin Düzenleyici Rolüne İlişkin Düzenleyicilik Etki Analizi	104
Şekil 7. İş Yerinde Aile Ortamı Yaratmak Alt Boyutunun Görev Performansı Üzerindeki Etkisinde Cinsiyetin Düzenleyici Rolüne İlişkin Düzenleyicilik Etki Analizi	106
Şekil 8. Çalışanlara Bireysel İlgi Göstermek Alt Boyutunun Görev Performansı Üzerindeki Etkisinde Cinsiyetin Düzenleyici Rolüne İlişkin Düzenleyicilik Etki Analizi	109
Şekil 9. Çalışanlara İş Dışında Destek Olmak Alt Boyutunun Görev Performansı Üzerindeki Etkisinde Cinsiyetin Düzenleyici Rolüne İlişkin Düzenleyicilik Etki Analizi	112
Şekil 10. Sadakat Beklenmek Alt Boyutunun Görev Performansı Üzerindeki Etkisinde Cinsiyetin Düzenleyici Rolüne İlişkin Düzenleyicilik Etki Analizi	114
Şekil 11. Çalışanlara Karşı Mesafeyi ve Otoriteyi Korumak Alt Boyutunun Görev Performansı Üzerindeki Etkisinde Cinsiyetin Düzenleyici Rolüne İlişkin Düzenleyicilik Etki Analizi	116
Şekil 12. Kişilik Özellikleri Değişkeninin Görev Performansı Üzerindeki Etkisinde Cinsiyetin Düzenleyici Rolüne İlişkin Düzenleyicilik Etki Analizi	119
Şekil 13. Dışa Dönüklük Alt Boyutunun Görev Performansı Üzerindeki Etkisinde Cinsiyetin Düzenleyici Rolüne İlişkin Düzenleyicilik Etki Analizi	122
Şekil 14. Yumuşak Başlılık Alt Boyutunun Görev Performansı Üzerindeki Etkisinde Cinsiyetin Düzenleyici Rolüne İlişkin Düzenleyicilik Etki Analizi	124
Şekil 15. Öz Denetimlilik Alt Boyutunun Görev Performansı Üzerindeki Etkisinde Cinsiyetin Düzenleyici Rolüne İlişkin Düzenleyicilik Etki Analizi	126
Şekil 16. Nörotiklik Alt Boyutunun Görev Performansı Üzerindeki Etkisinde Cinsiyetin Düzenleyici Rolüne İlişkin Düzenleyicilik Etki Analizi	128

Şekil 17. Deneyime Açıklık Alt Boyutunun Görev Performansı Üzerindeki Etkisinde	
Cinsiyetin Düzenleyici Rolüne İlişkin Düzenleyicilik Etki Analizi	130
Şekil 18. Araştırma Sonuç Modeli	135

GİRİŞ

Turizm sektörü, ülkelerin ekonomik kalkınmasında ve istihdam yaratmada büyük bir etkiye sahiptir. Özellikle gençler için önemli bir istihdam ve kariyer fırsatı sunmaktadır. Bu bağlamda, turizm meslek liseleri ve staj programları, öğrencilerin sektöre hazırlanmalarında kritik bir rol oynayarak aynı zamanda gelecekteki profesyonelleri yetiştiren önemli eğitim kurumları arasında yer almaktadır.

Staj programları sırasında öğrencilerin sergilediği performans hem eğitim kurumları hem de sektör temsilcileri için önemli bir değerlendirme kriteridir. Stajyerlerin performansını etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bu tez, söz konusu faktörler arasında liderliğin de önemli bir yer tuttuğu düşüncesiyle hazırlanmıştır. Bu noktada, paternal liderlik kavramı öne çıkmaktadır. Paternal liderlik, otoriter bir liderlik tarzını ifade etmekle birlikte liderin koruyucu, destekleyici ve rehberlik edici bir rol üstlendiği yaklaşımını temsil etmektedir.

Bu çalışma, paternal liderliğin stajyer öğrencilerin görev performansı üzerindeki etkisini ele alarak literatürde eksik bırakılmış bir alanı doldurmayı amaçlamaktadır. Paternal liderlik genellikle kalıcı çalışanlar bağlamında incelenirken, bu tez stajyer öğrenciler gibi "gri bir alan"da yer alan bir grubun liderlik algıları üzerine odaklanmıştır. Stajyer öğrencilerin ne tamamen çalışan ne de tamamen öğrenci olarak değerlendirilmemesi, bu çalışmayı özgün kılan önemli bir boyuttur. Literatürde stajyer performansı ve liderlik algısı üzerine yapılan çalışmalar sınırlı olduğundan, bu araştırma bu alandaki boşluğu doldurmayı hedeflemektedir.

Tez, paternal liderlik algısının görev performansı üzerindeki etkisinde cinsiyetin düzenleyici rolünü inceleyerek literatürdeki önemli bir eksikliği gidermektedir. Araştırma, 13-18 yaş grubundaki bireylerin liderlik algılarını incelemesi bakımından da özgündür. Literatürde bu yaş grubunun otorite figürleriyle ilişkisi ve liderlik algıları üzerine yapılan çalışmalar sınırlıdır. Bu tez, gelişimsel psikoloji perspektifiyle bu yaş grubunun liderlik algılarını anlamaya yönelik yeni bir çerçeve sunmaktadır. Özellikle, erkek öğrencilerin otorite figürlerinden rehberlik ve destek beklediği bir dönemde paternal liderliğin etkili olması, literatüre yeni bir katkı niteliğindedir.

Turizm otelcilik sektörüne odaklanan çalışma, sektörel bağlamda paternal liderlik uygulamalarını inceleyerek literatüre sektörel bir perspektif kazandırmaktadır. Bu çalışma, paternal liderliğin Türkiye'deki stajyer öğrenciler üzerindeki etkilerini detaylı bir

şekilde analiz ederek, bu liderlik tarzının nasıl algılandığı ve uygulandığına yönelik önemli veriler sunmaktadır.

Araştırmanın bir diğer özgün yönü, kişilik özelliklerinin paternal liderlik algısına etkisini ele almasıdır. Literatürde kişilik özellikleri ve liderlik algıları arasındaki ilişki üzerine yapılan çalışmalar bulunmakla birlikte, bu çalışmaların stajyer grubu özelinde oldukça sınırlı olduğu görülmektedir. Bu tez, bireysel farklılıkların liderlik algısı ve görev performansı üzerindeki etkisini analiz ederek, literatüre bu konuda yenilikçi bir katkı sağlamaktadır.

Çalışmanın Amacı

Bu tez çalışması, paternal liderliğin İstanbul'daki turizm meslek liselerinde eğitim gören ortaöğretim öğrencilerinin staj görev performansı üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlamaktadır. Bu çalışmanın sonuçları hem eğitim kurumlarına hem de sektör temsilcilerine staj programlarını ve liderlik eğitimlerini geliştirmeleri için önemli bir yol gösterici olabilir. Ayrıca bu çalışma, alanında yapılacak gelecekteki araştırmalar için de temel oluşturacaktır.

Çalışmanın Önemi

Turizm sektöründe çalışacak bireylerin eğitimi ve liderlik tarzları, sektörün sürdürülebilirliği açısından kritik öneme sahiptir. Araştırmanın bulguları paternal liderlik gibi geleneksel bir liderlik modelinin stajyerlerin görev performansına olan etkilerini anlamayı sağlayacak ve sektörel açıdan liderlik tarzlarını iyileştirme ve stajyer performansını artırma stratejileri belirlenmesini sağlayacaktır. Ayrıca stajyer performansının önemine dikkat çekerek, ulusal ve uluslararası literatürde yapılan çalışmaları zenginleştirecektir. Çünkü günümüzde staj yapan öğrencilerin bir bölümü gelecekte turizm istihdamına katılacaktır ve staj yaptıkları bu dönem, sektörde devam edip etmeme kararını verdikleri önemli bir süreçtir.

Çalışmanın Sorunsalı

Bu çalışma paternal liderliğin turizm sektöründe staj yapan öğrenciler üzerindeki etkilerini incelerken şu sorulara yanıt aramaktadır:

- Paternal liderliğin stajyer öğrencilerin görev performansına etkileri nelerdir?
- Paternal liderliğin öğrencilerin görev performansına katkısı ne yöndedir?
- Kişilik özellikleri öğrencilerin paternal liderlik algısında etkili bir unsur mudur?
- Cinsiyet faktörünün, paternal liderlik algısının öğrencilerin görev performansına etkisinde bir rolü var mı?

Bu dört soru çerçevesinde çalışma, paternal liderlik tarzının stajyer öğrencilerin görev performansına etkilerini anlamaya odaklanır.

Çalışmanın Yöntemi: Bu çalışma, keşifsel bir çalışmadır. Araştırmanın evrenini, İstanbul'da bulunan Mesleki ve Teknik Anadolu Liselerinde öğrenim gören ve İstanbul'da faaliyet gösteren beş yıldızlı 154 adet otel işletmesinde staj yapan orta öğretim kurumu öğrencileri ile bu işletmelerde çalışan stajyer öğrencilerin yöneticileri oluşturmaktadır. Örneklem ise bu evrenden kolayda örnekleme yöntemiyle seçilen stajyerler ve bu stajyerlerle en yakın çalışan yöneticileri içermektedir.

Hem stajyer hem de yönetici grubuna aynı anket çalışması ayrı ayrı uygulanmıştır. Stajyer öğrencilere yöneltilen ifadeler örneğin “İşimi zamanında bitirebilmek için planlayabilirim.” şeklindeki ifade yöneticilere uygulanırken “işini zamanında bitirebilmek için planlayabilir.” şeklinde revize edilerek uygulanmıştır. Toplanan verilerin sağlamlığını test etmek amacıyla gerçekleştirilen bu uygulama stajyer öğrencilerin paternal liderlik ve görev performansına ilişkin yanıtlarını yöneticilerin yanıtlarıyla karşılaştırmak ve her iki grubun algı veya değerlendirmeleri arasındaki farkları görmek için yapılmıştır.

Araştırmanın birinci bölümünde, mesleki turizm eğitimi ve stajın turizm sektörü üzerindeki etkileri ele alınmıştır. Özellikle turizm meslek liselerinde verilen eğitimin, öğrencilerin mesleki gelişimi üzerindeki önemi vurgulanmıştır. İkinci bölümde, liderlik kavramı geniş kapsamda ele alınmış ve paternal liderlik detaylı olarak incelenmiştir. Paternal liderliğin diğer liderlik tarzlarından farkları açıklanmış, bu liderlik modelinin turizm eğitimi üzerindeki etkilerine değinilmiştir.

Üçüncü bölümde, performans detaylı şekilde açıklanmış ve stajyer performansından bahsedilmiştir. Performansın turizm sektöründeki öneminden bahsedilmiştir. Dördüncü bölümde araştırmanın yöntemi açıklanmış ve veri toplama süreci detaylı olarak açıklanmıştır. Ayrıca bu bölümde, anket tekniğiyle toplanan verilerin nasıl analiz edildiği anlatılmaktadır. Beşinci bölümde, araştırma bulgularından yola çıkılarak edilen sonuçlar değerlendirilmiş, bu bulgular ışığında turizm sektöründeki liderlik uygulamaları hakkında öneriler geliştirilmiştir. Araştırmanın sonuçları, özellikle turizm sektöründe çalışanların performansını artırmak amacıyla uygulanabilecek liderlik stratejilerine katkı sağlayacak niteliktedir.

BÖLÜM 1: MESLEKİ TURİZM EĞİTİMİ VE STAJ

Turizm eğitiminde mesleki eğitim, dünya çapında her ülkede büyük bir değer ve öncelik arz etmektedir. Mesleki eğitim, 5 Haziran 1986 tarihli ve 3308 sayılı Mesleki Eğitim Kanunu'nda tanımlanmıştır. Bu kanuna göre mesleki eğitim, bireylere bir meslek kazandırmak amacıyla uygulamalı ve teorik bilgi veren eğitim faaliyetidir (Yükseköğretimde Uygulamalı Eğitimler Çerçeve Yönetmeliği, 2021).

Turizm eğitimi, işletmelerde verimliliği artırmayı, doğrudan hizmet sunmayı ve personelin yetenek ve sorumlulukları arasında davranış standartları kazandırmayı amaçlamaktadır (Aksu & Bucak, 2012). Turistin destinasyonda kültürel varlıkları ziyaret etme, yeme-içme ve eğlenme gibi boş zaman faaliyetleri, genel memnuniyetini etkileyen unsurlardır (Aktas-Polat & Polat, 2016). Bu nedenle turistik yaşamda memnuniyet düzeyini artırmak için mesleki turizm eğitimi oldukça önemlidir.

Bu bölümde sırasıyla, mesleki turizm eğitimi, Türkiye’de turizm eğitimi, turizm eğitiminde staj ve öneminden bahsedilecektir.

1.1. Dünyada Mesleki Eğitim

Mesleki turizm eğitimi, turizm sektöründe nitelikli iş gücü yetiştirmek için önemli bir unsurdur. Bu eğitim, öğrencilerin teorik bilgilerini pratik deneyimlerle pekiştirerek sektörde daha etkin olmalarını sağlamaktadır. Turizm sektörü gerek hizmet alan gerekse hizmet sunan taraf açısından insan odaklı bir yapıya sahiptir ve hizmet kalitesini artırmak için nitelikli iş gücüne ihtiyaç duymaktadır (Abbas, 2018). Konaklama hizmetleri gibi alanlarda doğrudan müşteri ile etkileşimde bulunan çalışanların eğitim seviyesi, sektördeki başarıyı doğrudan etkilemektedir (Busby & Gibson, 2010).

Teknolojik gelişmelerle birlikte turizm işletmelerinde otomasyon yaygınlaşsa da konaklama ve yiyecek-içecek sektörlerinde hizmetin temelini insan faktörü oluşturmaktadır. Bu durum, turizm sektörünün emek yoğun ve insan odaklı karakterini sürdürmesini sağlamaktadır. Dolayısıyla, zamanla turizm endüstrisi için insan faktörünün etkisinin azalması söz konusu olmamaktadır (Şener, 2001; Kozak, Kozak, & Kozak., 2011).

Turizmin uluslararası bir faaliyet olması ve çalışanlarının farklı milletlerden insanlarla etkileşim zorunluluğu, turizm eğitiminin gerekliliğini öne çıkarmaktadır. Bu bağlamda, dünya genelinde birçok üniversite programı turizmde kariyer fırsatları sunmaktadır

(Türkseven, 2012). Turizm eğitimi müfredatlarının çeşitliliği, özellikle gelişmekte olan ülkelerde, eğitim ve öğretim için en uygun tercihin yapılmasını zorlaştırmaktadır (Theunis & Rasheed, 2013). Mesleki eğitimin farklılıkları; sistemdeki örgütlenme yapısı, uygulanan programlar, çalışma prensipleri ve sanayi kuruluşlarıyla ilişkiler gibi farklı alanlarda ortaya çıkabilmektedir (Karataş, 2017).

Turizm endüstrisinin dünya çapında muazzam bir gelişme kat etmesiyle birlikte, bu talebi karşılamak için eğitim ve öğretim programlarını geliştirmeye yönelik çalışmalar yapılmıştır (Theunis & Rasheed, 1983). Zira Singh (1997) “Turizm eğitiminin kalitesi ve odağı, ülkelerin gelişmişlik düzeyine göre değişkenlik göstermektedir” şeklindeki ifadesiyle bu konuya dikkat çekmiştir.

Staj uygulamaları ve mesleki eğitim faaliyetleri, sadece bireyler, sektörler ve üniversiteler arasında değil, ulusal ekonomi üzerinde de önemli etkilere sahiptir. Ülkemizde olduğu gibi, İngiltere, İrlanda, Almanya, Finlandiya, Danimarka ve Amerika Birleşik Devletleri gibi ülkelerde staj mesleki eğitimin çok önemli bir parçasıdır (Kurnaz, 2022).

Mesleki turizm eğitimi, öğrencilere bilgi ve beceri kazandırmanın ötesinde, onların sektörde başarılı bir kariyere sahip olmalarına da olanak tanımaktadır. Özellikle staj programları, öğrencilerin profesyonel becerilerini geliştirmelerine ve iş hayatına daha hızlı uyum sağlamalarına yardımcı olmaktadır (Ferrerias-Garcia, Sales-Zaguirre, & Serradell-Lopez, 2019).

Mesleki ve teknik eğitim sistemleri, bir ülkenin yönetim yapısı, ekonomik koşulları, nüfus özellikleri, kaynak potansiyeli ve hizmet sektörünün gelişim düzeyi gibi çeşitli unsurlardan etkilenmektedir. Bu unsurların etki düzeyine bağlı olarak, farklı ülkelerde mesleki ve teknik eğitim uygulamaları çeşitlilik göstermektedir (Yıldırım, 2023). Ayrıca uluslararası turizm eğitimi programları, öğrencilerin küresel iş dünyasına hazırlanmalarına yardımcı olmaktadır.

Özellikle konaklama hizmetlerinde çalışan öğrenciler, bu tür programlar sayesinde farklı ülkelerdeki iş fırsatlarını değerlendirme şansı bulmaktadır. Ayrıca, öğrenciler staj döneminde elde ettikleri kültürel ve mesleki becerilerle iş dünyasında daha geniş bir vizyona sahip olmaktadır (Şimićević & Štetić, 2017).

Maggi ve Padurean (2009) turizm ve seyahat alanında İngilizce eğitim veren, özel ve devlet üniversiteleri tarafından sunulan, en az dört yarıyıl eğitim süresine sahip, yirmi üç (23) ülkede yer alan yüz on iki (112) yüksek öğretim programını incelemiştir. Maggi ve

Padurean'ın (2009) çalışması, turizm ve seyahat alanında İngilizce eğitim veren yüksek lisans programlarının dünya çapındaki dağılımını ve bu programların turizm sektöründeki önemini vurgulamaktadır. Bu çalışmanın sonuçlarına göre, İngilizce eğitim veren yüksek lisans programları en fazla İngiltere (36 üniversite) ve Amerika Birleşik Devletleri'nde (31 üniversite) bulunmaktadır. Bu iki ülkeyi Avustralya (7 üniversite), Fransa (4 üniversite), Kanada, Hollanda, Yeni Zelanda ve İsveç (her biri 3 üniversite ile) takip etmektedir. Almanya ve Çin ise iki (2) üniversite ile daha geriden takip etmektedir. Araştırmanın sonuçları özellikle İngilizce dilinde eğitim veren programlara sahip olan ülkelerde, bu ülkelerin uluslararası turizm pazarındaki yerlerini güçlendirmekte olduğunu belirtmektedir.

İngiltere'de turizm eğitimi, 1970'lerden itibaren büyük bir gelişme kaydetmiştir. İlk başlarda sadece birkaç üniversite tarafından sunulan turizm programları, son yıllarda pek çok üniversitede geniş kapsamlı olarak sunulmaktadır. İngiltere'de turizm eğitimi, ekonominin ve endüstrinin ihtiyaçlarına uygun şekillenmekte olup pratik deneyim kazanma ve mesleki becerilerin geliştirilmesi, sistemin temel amacını oluşturmaktadır (Cooper, Scales, & Westlake, 1992).

İngiltere'de öğrenciler haftada bir gün okula giderek çıraklık sürelerini tamamlamaktadır. İngiltere'de Ulusal Mesleki Yeterlilikler Kurumu, yeterliliklerin belirlenmesi ve sınavların yapılması konusunda işveren ve işçi temsilcileriyle iş birliği yapmaktadır. İş bağlantılı eğitim hem okulda hem de işletmede gerçekleşen eğitimleri kapsayarak öğrencilere teorik bilgi ile pratik deneyim kazandırıp iş hayatına hazır bireylerin yetişmesine katkı sağlamaktadır (Yıldırım, 2023).

İngiltere'deki mesleki eğitim, geçmişte düşük nitelikli işler için bir seçenek olarak kabul edilirken, sonraki yıllarda çıraklık eğitime olan ilginin artmasıyla birlikte değişim göstermiştir. Mesleki eğitimden sorumlu kurumlar arasında Eğitim Bakanlığı ve Eğitim ve Beceri Finansmanı Ajansı bulunmaktadır ve işverenlerle iş birliği yaparak programları yürütmektedirler. Beceri Eğitim Kampı ve Çıraklık ve Mesleki Eğitim Enstitüsü gibi kurumlar da mesleki eğitimi desteklemektedir (Kurnaz, 2022).

Amerika Birleşik Devletleri (ABD)'ndeki turizm eğitiminin gelişimi, ülkenin turizm sektöründe dünya çapında önemli bir destinasyon haline gelmesiyle paralel bir şekilde ilerlemiştir. İlk turizm programları, 1950'li yıllarda sadece birkaç üniversitede sunulurken, yıllar geçtikçe sayıları artmıştır. ABD'deki birçok üniversite, turizm eğitimi konusunda Birleşmiş Milletler Turizm Örgütü (UN Tourism) ve Amerikan Otel ve

Konaklama Eğitimi Enstitüsü (AHLEI) gibi kuruluşlarla iş birliği yaparak, küresel standartlara uygun eğitim vermektedir (Goeldner & Ritchie, 2011).

Amerika Birleşik Devletleri'nde turizm eğitimi, lisans, yüksek lisans ve doktora seviyelerinde sunulmaktadır. Programlar genellikle turizm yönetimi, seyahat hizmetleri, etkinlik planlama, otelcilik yönetimi ve destinasyon yönetimi gibi alanlara odaklanmaktadır. Ayrıca Amerika Birleşik Devletleri'nde üniversiteler, turizm eğitimi kapsamında uygulamalı öğrenme ve saha çalışması gibi pratik deneyimlerle öğrencilerin sektörde rekabet avantajı kazanmalarını hedeflemektedir (Chon, 2015).

Amerika Birleşik Devletleri'nde turizm eğitimi, yalnızca Amerika Birleşik Devletleri iç pazarına değil, aynı zamanda küresel turizm sektörüne yönelik bireyler yetiştirmeyi amaçlamaktadır. Bu nedenle, Amerika Birleşik Devletleri'nde üniversiteler, özellikle Asya, Avrupa ve Güney Amerika'dan gelen uluslararası öğrenciler için önemli cazibe merkezleridir. Programlarda çok kültürlü bir öğrenme ortamı sunularak, öğrencilerin küresel turizm trendlerine hâkim olmaları sağlanmaktadır (Ritchie & Crouch, 2003).

Turizm eğitimi, aynı zamanda ABD ekonomisine büyük katkı sağlamaktadır. Çünkü turizm, ABD ekonomisinin önemli bir parçası olup, her yıl milyonlarca turist çekmekte ve binlerce iş olanağı yaratmaktadır. Eğitimli profesyonellerin sektöre katılımı, turizmin daha sürdürülebilir, verimli ve rekabetçi olmasını sağlamaktadır. Özellikle büyük şehirler ve popüler destinasyonlar, bu eğitimli iş gücünden yararlanarak hizmet kalitesini artırmaktadır (Pizam, 2010).

ABD'de mesleki eğitim genellikle iki yıllık programlarda verilmektedir. Bunun için iki yıl zorunlu eğitim şartı bulunmaktadır. Lise öğrencileri isteğe bağlı olarak mesleki eğitim alabilmektedir. Meslek okulları ve çıraklık programlarına katılabilmek için en az on altı yaşında olmak gerekmektedir (Yurtoğlu, 2015).

ABD'de turizm eğitimi dört seviyede incelenmektedir. İlk seviye diploma veya sertifika programlarını içermekte ve alt kademe elemanlar yetiştirmektedir. İkinci seviyede meslek yüksekokulları bulunmaktadır. Üçüncü seviyede lisans, dördüncü seviyede ise yüksek lisans ve doktora programları bulunmaktadır (Türkseven, 2012).

Avustralya'da turizm eğitimini değerlendiren, Wang vd. (2010) 1976 yılında Melbourne'daki eski Footscray Teknoloji Enstitüsü'nde bir turizm yönetimi lisans kursu başlattığından bahsetmektedir. Yazarlar, bugün Avustralya'daki üniversitelerin dörtte üçünden fazlasının lisans veya lisansüstü düzeyde turizm veya otelcilik çalışmaları

sunduğundan ve Avustralya'nın, turizmde lider olarak güçlü bir uluslararası üne sahip olduğundan bahsetmektedir.

Avustralya'da mesleki turizm eğitimi, turizmin ülke ekonomisindeki öneminin artmasıyla birlikte büyük bir ivme kazanmıştır ve 1980'li yıllarda Avustralya hükümeti tarafından başlatılan mesleki eğitim programları, zamanla daha fazla alana yayılmış ve otelcilik, seyahat acenteciliği, etkinlik planlama gibi sektörlerin profesyonel iş gücü ihtiyacını karşılamaya yönelik eğitimler sunmaya başlamıştır. Bu süreçte, turizm sektörünün artan iş gücü talebi ve eğitimin sektörel gereksinimlere uyumlu hale getirilmesi önemli bir faktör olmuştur (Jackson & Deale, 2009).

Özellikle dijital teknolojilerin turizm yönetimine entegrasyonu, Avustralya'daki eğitim programlarında giderek daha fazla yer bulmaktadır. Öğrenciler, turizmde dijital pazarlama, veri analitiği ve müşteri ilişkileri yönetimi gibi konularda da eğitim alarak, modern turizm sektörünün taleplerine cevap verebilecek yetkinliklere sahip olmaktadır (Chalip, Green & Hill, 2014).

Bununla birlikte, turizm eğitimi aynı zamanda Avustralya'nın ekonomik büyümesine de katkıda bulunur. Turizm, Avustralya'nın önemli ekonomik sektörlerinden biri olup, her yıl milyonlarca turist ziyaret ettiği bir ülke konumundadır. Mesleki eğitimli iş gücü, bu sektörde profesyonel hizmet sunarak ülkenin turizm gelirlerini artırmakta ve sürdürülebilir turizm uygulamalarına katkıda bulunmaktadır (Carlsen & Butler, 2011).

Fransa'da turizm ve otelcilik eğitimi değerlendiren Seraphin ve Mansfield (2017) turizm eğitiminin 84 üniversitenin 64'ünde verilmekte olduğundan bahsetmektedir (%74). Fransa'da turizm eğitim politikaları 1960-1989 ve 1990-2010 dönemleri olarak ayrılmakta ve ilk dönemde turizm eğitimi, 1960'ların ortalarından itibaren popülerlik kazanmıştır.

Kanada'da turizm eğitimi değerlendiren Maclaurin (2006) Kanada'da turizm eğitiminin 1960'ların sonlarında başladığını ve 1969'a gelindiğinde birçok kolej ve üniversitede uzmanlaşmış turizm ve konaklama programları yürütüldüğüne değinmiştir. Ayrıca Maclaurin (2006) 1980'lerde programlar arasında farklılık ortaya çıktığını ve büyük kolejlerin ortak bir çekirdek müfredat geliştirdiğini ve 1970'lerde turizm ve otelcilik programları ve kayıtlı öğrenci sayısının önemli ölçüde arttığını belirtmiştir.

Hollanda'da turizm eğitimi değerlendiren Leal ve Platenkamp (2014) turizm ve boş zaman araştırmalarında, ilk olarak işçi sınıfının bakış açısına dayanan araştırmaların

popüler olduğunu ve temel amacın insanları boş zaman konusunda eğitmek olduğuna vurgu yapmıştır. Leal ve Platenkamp (2014) İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra ulus devletlerin, turizm ve eğlence alanlarında çağdaş projelere girişerek araştırmaların artmasına neden olduğunu belirtmiştir.

Yeni Zelanda'da turizm eğitimi değerlendiren Roberts (2018) turizm eğitiminin 1980'lerde Massey Üniversitesi'nde geliştirilmiş olduğundan ve ardından özel eğitim işletmeleri ve diğer kurumların da bu alana odaklandığından bahsetmektedir. Ayrıca Roberts (2018), 1990'larda Havacılık, Seyahat ve Turizm Eğitim Organizasyonlarının kurulmuş olduğunu, nitelik olarak da geliştirilmiş olduğunu ve turizm kurslarının da çeşitliliğinin arttığına değinmektedir.

İsveç'te mesleki turizm eğitiminin iyileştirilmesi, müfredatın, uygulamalı eğitim fırsatlarının ve meslek okullarında sunulan stajların kapsamlı bir analizini gerektirmektedir (Lisitzina vd., 2014). İsveç'te mesleki eğitime önem verilmekte ve yeniliklere açık bir eğitim sistemi benimsenmektedir. Mesleki eğitim genellikle tam zamanlı olarak Gymnasial adı verilen okullarda verilmektedir. Çıraklık eğitimine katılım düşük olup, ülke genelinde %2 civarındadır. Stajlar genellikle işletmeler aracılığıyla gerçekleştirilmektedir ve mesleki eğitimin %15'i uygulama eğitimine ayrılmaktadır (Karataş, 2017). İsveç, Avrupa Birliği (AB) içinde eğitime yüksek bütçe ayıran ülkelerdendir. Merkezi yönetim, eğitim sistemini de kontrol etmektedir. 7-16 yaş arasında gerçekleştirilen mecburi eğitimden sonra, öğrenciler mesleki eğitime yönlendirilmektedir (Öncüler, 2006).

1980'lerde Çin'de turizm eğitiminin gelişimi hız kazanmıştır. Bu kapsamda üç seviyede eğitim vermeye başlanmıştır. Bunlar: meslek yüksekokulları, orta dereceli mesleki okullar ve yüksek öğrenim enstitüleridir. Çin'de 1989'da turizm eğitime olan ilgi daha da artmıştır ve birçok okul bu alanda eğitim vermeye başlamıştır. Çin Ulusal Turizm İdaresi, Pekin İkinci Yabancı Dil Enstitüsü'ne yatırım yaparak turizm eğitime öncülük etmiştir. Turizm endüstrisinin büyümesiyle birlikte üniversite ve kolejlerde konaklama ve turizm programları da artmıştır. Ayrıca, araştırmaları ve yayınları teşvik etmek amacıyla turizm eğitim basını ve otelcilik araştırma merkezi de kurulmuştur (Zhao, 1991).

Almanya'da mesleki turizm eğitimi, bireylerin turizm endüstrisindeki başarılı kariyerlere hazırlanmasında hayati bir rol oynadığı düşünüldüğünden çok önemsenmektedir. Ayrıca turizm eğitimi, genellikle mesleki eğitim okullarında veya üniversitelerde

yürütülmektedir. Mesleki eğitimde teorik dersler meslek okullarında gerçekleştirilirken pratik uygulamalar işletmelerde ikili (dual) sistem ile gerçekleştirilmektedir. Almanya’da üniversitelerde ise turizm yönetimi, otelcilik, gastronomi gibi konuları içeren lisans veya yüksek lisans programları bulunmaktadır (Fidgeon, 2010; Üngüren, Kaçmaz, & Kahveci, 2015).

Ayrıca Almanya’da eğitim sürecinin bir parçası olarak öğrenciler, otellerde, seyahat acentelerinde veya turizm şirketlerinde uygulamalı staj yapmaktadırlar, bu da öğrencilerin gerçek ortamda iş deneyimi kazanmalarını sağlamaktadır. Ayrıca, turizm eğitimi genellikle İngilizce veya diğer yaygın kullanılan dillerde verilmektedir ve öğrencilere dil becerilerini geliştirme imkânı sunulmaktadır (Öncüler, 2006).

Almanya’da mesleki eğitimde öğrenciler, yeteneklerine göre bir okul seçmekte ve genellikle çıraklık sistemiyle işletmelerde pratik eğitim almaktadırlar. Bu şekilde teorik bilgiyi pratik deneyimle birleştirerek gençleri iş hayatına hazırlamaktadır (Yurtoğlu, 2015).

1.2. Türkiye’de Turizm Eğitimi

Türkiye’de turizm eğitimi, 1960’lı yıllardan itibaren gelişmeye başlamıştır (Tosun & Temizkan, 2008). 1980’li yıllardan itibaren turizm eğitimi lisans ve yüksek lisans düzeyinde de sunulmaya başlanmıştır (Küçükaltan, 2016). Türkiye’deki birçok üniversite, turizm eğitimi vermektedir. Bu üniversiteler arasında devlet ve vakıf üniversiteleri bulunmaktadır (Aksu & Aydın, 2014).

Turizm fakülteleri ve yüksekokullar, öğrencilere hem teorik hem de uygulamalı eğitimler sunmaktadır (Gürsoy & Kılıç, 2013). Meslek yüksekokulları da turizm sektörüne yönelik ara kademe iş gücü yetiştirmektedir (Yılmaz, 2015). Türkiye’deki turizm eğitim müfredatları, uluslararası standartlara uygun olarak hazırlanmakta ve sektördeki yenilikleri takip etmektedir (Erdoğan & Çiçek, 2012). Müfredatta turizm yönetimi, otelcilik, gastronomi, sürdürülebilir turizm ve destinasyon yönetimi gibi dersler bulunmaktadır (Şahin, 2017). Eğitim programları, staj ve uygulamalı eğitimler ile desteklenmektedir (Kozak & Bahar, 2015).

Olalı (1973) Türkiye’de mesleki turizm eğitimi alan öğrencilerin sektörde daha etkin ve verimli çalıştığını ifade etmiştir. Olalı (1973) aynı zamanda turizmin sürdürülebilirliği ve çevresel bilinç konularında da farkındalık da kazandığını, bu şekilde, turizm eğitiminin,

sektörün gelişimine ve kalitesine katkı sağlayacak nitelikli ve profesyonel iş görenlerin yetişmesini sağladığından bahsetmektedir.

Turizm sektörü, Türkiye'nin ekonomik kalkınmasında önemli bir yere sahiptir (Kozak & Bahar, 2015). Turizm eğitime yapılan yatırımlar, bu sektörde nitelikli iş gücünün oluşmasını sağlamaktadır (Yıldırım, 2023). Turizm eğitimi veren kurumlar, sektörle sıkı iş birlikleri yaparak öğrencilere pratik deneyim sunmaktadır (Tosun & Temizkan, 2008). Staj programları ve saha çalışmaları, öğrencilerin mezuniyet sonrası iş hayatına daha kolay uyum sağlamalarına yardımcı olmaktadır (Erdoğan & Çiçek, 2012).

Türkiye’de turizm eğitimi, sektördeki dijital dönüşüm ve sürdürülebilirlik gibi yenilikçi konulara uyum sağlama çabasıdadır (Gürsoy & Kılıç, 2013). Özellikle dijital pazarlama, veri analitiği ve teknoloji entegrasyonu gibi alanlarda eğitim programlarının güncellenmesi gerekmektedir (Aksu & Aydın, 2014).

Gelecekte, turizm eğitiminin uluslararası standartlarda daha rekabetçi hale gelmesi beklenmektedir (Kozak & Bahar, 2015). Türkiye’de turizm eğitimi, yıllar içinde önemli gelişmeler göstermiş ve sektöre nitelikli iş gücü kazandırmıştır (Tosun & Temizkan, 2008). Ancak, mezunların istihdam edilmesi ve eğitimde pratik bilgiye daha fazla yer verilmesi gibi sorunlar, halen çözüm bekleyen konular arasındadır (Küçükaltan, 2016). Gelecekte turizm eğitiminin, sektördeki yeni trendlere ve teknolojilere daha fazla uyum sağlaması beklenmektedir (Erdoğan & Çiçek, 2012).

Turizm sektörü Türkiye'nin ekonomik kalkınmasında hayati bir rol oynamaktadır. Ancak Türkiye’de turizm sektörünün ekonomik kalkınmaya olan önemli ölçüde katkısına rağmen, turizm eğitiminin öneminin yeterince anlaşılmadığı görülmektedir. Turizm endüstrisinde bu tanınma eksikliği, sürdürülebilir büyümeyi tehdit eden nitelikli personel eksikliği yaratmaktadır (Giritlioğlu vd., 2014).

Turizm eğitimi, dünyanın her yerinde olduğu gibi Türkiye’de de toplumun geniş kesimlerinde yaygın olarak uygulanarak turizm bilincinin artırılması, doğal ve kültürel kaynakların korunması, turistlere kaliteli hizmet sunulması ve konukseverlik anlayışının güçlenmesi gibi amaçları gerçekleştirerek sektörün ihtiyaçlarına uygun nitelikli personel yetiştirilmesine katkı sağlamaktadır (Ağaoğlu, 1991). Türkiye’nin turizm sektöründe başarılı olabilmesi için eğitim ve bilgiye yapılan yatırımların artırılması, net bir yol haritası belirlenmesi ve sektöre uygun niteliklere sahip iş gücü yetiştirilmesi gerekmektedir (Kozak vd., 2011).

Türkiye'de turizm eğitimi, ilki yaygın turizm eğitimi, diğeri ise örgün turizm eğitimi olmak üzere iki ana yaklaşımdan oluşmaktadır (Aksu & Bucak, 2012). Aşağıda, yaygın ve örgün turizm eğitimine ilişkin detaylı açıklamalar sunulmuştur.

1.2.1. Örgün Eğitim

Örgün eğitimin temel amacı, bireylerin dengeli ve uyum içinde bir yaşam sürdürebilmeleri için gerekli temel bilgi ve becerileri kazandırmaktır (Rani vd., 2022). Örgün eğitim aynı yaş grubunda ve benzer yetenek düzeyindeki bireyler için düzenli olarak okul veya üniversite gibi resmi eğitim kurumlarında sağlanan eğitim sürecini ifade eder. Bu süreç genellikle okul öncesi, ilköğretim, ortaöğretim ve yükseköğretim seviyelerini kapsamaktadır (Türkseven, 2012).

Ayrıca, örgün öğretim sektöre nitelikli, yetenekli, verimli elemanlar yetiştirerek turizmde verimliliği artırmak, personelin insani özelliklerini geliştirmek, yetiştirilen personelin yetki ve sorumlulukları arasında dengeyi sağlayarak olaylar karşısında çözüm üretebilme becerisini artırmayı sağlamaktadır (Pak, 2015).

Ortaöğretim düzeyindeki turizm eğitimi, genel, mesleki ve teknik öğretim kurumlarında en az dört yıl süren bir programı içerir. Ortaöğretim düzeyindeki turizm eğitimi, öğrencilerin genel kültür seviyesini yükseltmeyi, öğrencileri toplumsal sorunlara karşı bilinçlendirmeyi, onları meslek hayatına ve veya yükseköğretime hazırlamayı hedeflerken mesleki ve teknik programlar ulusal ve uluslararası standartlara uygun nitelikli insan gücü yetiştirmeyi hedeflemektedir (Özekin, 2016).

Millî Eğitim Bakanlığı (2023)'na göre turizm meslek liseleri; Modüler eğitim programları aracılığıyla turizm sektöründe görev alacak insan gücünü kazandırır.

- Programlar, genel, mesleki ve teknik derslerden oluşur ve öğrencilerin ilgi duydukları alanlarda eğitim almalarını sağlar.
- Öğrenciler, dördüncü dönemden sonra işletmelerde beceri eğitimi derslerine katılırlar.
- Ortaöğretim düzeyinde turizm eğitiminde, ortak yeterlikleri kazandıran dersler genellikle 10, ve 11. sınıflarda yoğunlaşır.
- Alan ve dal dersleri modüllerden oluşur ve her bir modülün içeriği öğrencilere 40 saatlik bir öğrenme süresi içinde öğretilir.

- Bu süre zarfında 32 saat öğretmen rehberliğinde gerçekleşirken, 8 saat ise öğrencinin kendi kendine çalışması için ayrılmaktadır.

Turizm eğitim kurumları, uzmanlaşmış kurslar ve programlar sunarak öğrencilere endüstri ve onun karmaşıklıkları hakkında derin bir anlayış kazandırmaktadır (Wang & Ryan, 2007). Bu kurumlar aynı zamanda öğrencilere uygulamalı eğitim ve staj olanağı da sağlayarak, onların alanda deneyim kazanmalarına olanak tanımaktadır (Üngüren vd., 2015). Ayrıca turizm eğitimi ve öğretimi müfredatının sektörde uygulanabilir olması da turizm eğitiminde üzerinde durulan başka bir konudur (Timur, 1992).

1.2.2. Yaygın Eğitim

Yaygın turizm eğitimi, kurumlar tarafından düzenlenen mesleki kurslar olarak gerçekleştirilir. Bu kurslar, turizm sektöründe çalışmak isteyen veya kariyerlerini geliştirmek isteyen bireylere yöneliktir. Millî Eğitim Bakanlığı, Türkiye Gençlik ve Eğitime Hizmet Vakfı, Kültür ve Turizm Bakanlığı, üniversiteler ve özel kuruluşlar bu tür eğitimlerin düzenlenmesine katkıda bulunarak başarılı olanlara sertifika programları uygulanmaktadır (Yurtoğlu, 2015).

Yaygın eğitim kurumları aracılığıyla bireyler, mesleki beceriler kazanıp, kariyerlerini geliştirmektedir. Bu eğitim, örgün eğitim sistemi içinde veya dışında gerçekleşen formal eğitim faaliyetlerini içererek bireylere farklı seviyelerde eğitim imkânı sunmaktadır. (Busby, 2001).

Yaygın eğitim genellikle turizm sektöründe çalışanların ihtiyaçlarına ve sektördeki gelişmelere uygun olarak düzenlenir. Bu eğitimler, turizm sektöründe çalışanların sürekli olarak kendilerini geliştirmelerini ve sektördeki en son gelişmeleri takip etmelerini sağlayarak turizm sektörünün rekabet gücünü artırmayı amaçlamaktadır (Millî Eğitim Bakanlığı, 2023).

Millî Eğitim Bakanlığı, çıraklık eğitim merkezleri gibi kurumlar aracılığıyla yaygın ve mesleki eğitim vermektedir. Halk eğitim merkezleri, yerel düzeyde geniş kitlelere yaygın eğitim fırsatları sunarken, çeşitli mesleki eğitim kursları da düzenlemektedir. Özellikle gençlere yönelik olan çıraklık eğitim merkezleri, çeşitli meslek dallarında eğitim vererek nitelikli iş gücü yetiştirilmesine katkı sağlamaktadır.

Meslek liselerinde ise çeşitli sertifika programları aracılığıyla öğrencilere belirli meslek alanlarında uzmanlaşma imkânı sunulmaktadır. Turizm sektöründe faaliyet gösteren

işletmeler için nitelikli personel yetiştirilmesinde bu kurumlar önemli bir role sahip olmaktadır.

Ayrıca, yaygın eğitim sistemi, örgün eğitim sürecine başlamamış veya başlamış ancak eğitimi bırakmış bireylere genel veya mesleki eğitim sağlayarak, Türkiye'nin ekonomik ve sosyal gelişimine katkıda bulunmaktadır (Millî Eğitim Bakanlığı, 2024).

1.2.3. Uzaktan Eğitim

Günümüzdeki bilgi ekonomisinin yapılanması ve bilgiye olan talep, uzaktan eğitimin artık kaçınılmaz ve temel bir gereklilik haline gelmesine yol açmaktadır. Uzaktan eğitim, genellikle geleneksel eğitim sistemine yönelik sorunları çözmek ve alternatif bir çözüm sunmak amacıyla devletler tarafından desteklenen bir model olarak kabul edilmektedir (Bozkurt, 2017; Koç, 2020).

Uzaktan eğitimin önemli avantajlarından bir diğeri de maliyetlerin düşürülmesidir. Bu model hem öğrenciler hem de kurumlar açısından maliyet tasarrufu sağlayarak ekonomik bir çözüm sunmaktadır. Ayrıca, maddi imkânı olmayan kişilerin eğitim alma fırsatı elde etmesini sağlayarak eğitimde fırsat eşitliği de yaratmaktadır. Uzaktan eğitim, ekonomik, coğrafi ve kültürel kısıtlamalardan bağımsız olarak esnek, zengin bir öğrenme ortamı oluşturmaktadır (Özbay, 2015).

Uzaktan eğitim, öğrencilere zaman ve mekân kısıtlaması olmaksızın öğrenme olanağı sağlayarak, sınıf mevcutlarının azalması ve teknolojik araçların kullanımıyla eğitim verimliliğini artırmaktadır. Uzaktan eğitimle öğrenciler baskı olmadan öğrenme fırsatı bulmakta, kişiselleştirilmiş dersler alabilmekte ve teknoloji becerilerini geliştirerek eğitimde teknolojiden faydalanmaktadır (Yıldırım, 2023).

1.3. Turizm Eğitiminde Staj ve Önemi

Eğitim kurumlarının rolü sadece öğrencilerin akademik başarılarıyla sınırlı değildir; aynı zamanda, teorik eğitim ve belirli davranış ve alışkanlıkların edinilmesinde de büyük öneme sahiptir.

17.06.2021 tarihli ve 31514 sayılı olarak yayımlanan “Yükseköğretimde Uygulamalı Eğitimler Çerçeve Yönetmeliği” ne göre staj “Yükseköğretim kurumlarında verilen ve programa özgü olarak belirlenmiş teorik ve uygulamalı dersler dışında, öğrencilerin öğretim programlarıyla kazandırılması öngörülen mesleki bilgi, beceri, tutum ve davranışlarını geliştirmeleri, sektörü tanımaları, iş hayatına uyum sağlamaları, tecrübe

edinmeleri ve gerçek üretim ve hizmet ortamında yetişmeleri amacıyla şletmelerde yaptıkları mesleki çalışmayı” ifade etmektedir.

Staj ve mesleki eğitim farklı kavramlar olarak ele alınmaktadır. Mesleki eğitim, öğrencilerin teorik eğitimleri okulda aldıkları, staj ise öğrencilerin uygulamalı eğitimlerini gerçek iş ortamında deneyimledikleri bir süreçtir. Üniversitelerde staj, öğrencilerin teorik bilgi ve becerilerini pratiğe dönüştürerek iş hayatına hazırlanmalarını sağlamaktadır. Staj süresi genellikle üniversiteye göre değişir ve öğrencilere mesleki beceriler kazandırmayı amaçlamaktadır (Ağca vd., 2018).

Staj programları, turizm eğitiminde öğrencilere pratik deneyim kazandırarak teorik bilgilerin uygulamaya geçirilmesine ve temel becerilerin geliştirilmesine yardımcı olur. Bu deneyim aynı zamanda sektördeki profesyonellerle iletişim kurma ve iş fırsatları için bağlantılar oluşturabilmeyi sağlamaktadır.

Türkiye'deki turizm eğitimi programları genellikle stajları zorunlu kılarak öğrencilerin teorik bilgiyi anlamalarını sağlar ve stajlar öğrencilere sektördeki çeşitli alt sektörler hakkında bilgi edinerek kariyer planlamalarına yardımcı olur. Ancak, bazı turizm şletmelerinin örgün orta öğretim stajyerleri ucuz işgücü olarak görmesi gibi sorunlar da dikkate alınmalıdır. Stajlar, turizm öğrencilerinin mesleki gelişimine önemli katkılar sunar ve onları iş hayatına hazırlar (Pelit & Güçer, 2006; Emir, Arslan, & Kılıçkaya, 2008; Üngüren vd., 2015).

Olalı (1993)'ya göre, mesleki turizm eğitiminin bazı hedefleri vardır;

- İş gücünün insani yönünü geliştirmek,
- İşletme verimliliğini artırmak,
- Sorun çözme ve sonuçları kontrol etme becerilerini kazandırmak,
- Yetki, yetenek ve sorumluluk arasında denge oluşturmak.

1980'li yıllarda turizm programları eğitimde kapsamlı bir şekilde ele alınarak, önceki yıllara göre önemli ölçüde ilerleme katedilmiştir (Cooper vd., 1992). Seyahat ve turizm lisans programlarının tercihinde, 1990'lı yılların başlarında önemli bir artış yaşanmış olmasına rağmen, sunulan kurslar ve programlar genellikle sertifika ve diploma düzeyinde kalmıştır (Kotler, 1999).

1.3.1. Türk Kültüründe Staj Eğitiminin Tarihsel Gelişimi ve Ahilik

Eski Türk devletlerinde inanç sistemleri ve etik ilkeler toplumsal yaşamın temelini oluşturmuştur (Arslan & Berkman, 2009; Solak, 2010; Tan, 2009). Anadolu’da 13. ve 14. yüzyıllarda ortaya çıkan Ahilik Teşkilatı, temelini Fütüvvet Teşkilatı’ndan almıştır. Arapça kökenli “feta” kelimesinden türeyen “ahi” kavramı, Ahilik Teşkilatının temelini oluşturan değerlerden biridir. Fütüvvet, insan idealinin karakterlerini ifade eden bir toplum ideolojisi olarak değerlendirilmektedir (Özdevecioğlu & Aksoy, 2005).

Fütüvvetnamelerde, fütüvvetin temel ilkeleri, kabul şartları ve fütüvvet birliklerine alınmayacak kişiler gibi konular düzenlenmiştir. Fütüvvetin ilkeleri arasında cömertlik, samimiyet, Allah’a kul olma, sürekli gelişme, alçak gönüllülük, misafirperverlik, uyum, dürüstlük ve merhamet yer almaktadır (Gemici, 1993).

Ahi birlikleri, Osmanlı Devleti’nin kurulması ve genişlemesinde kritik bir rol üstlenmiştir. Bu birlikler, zamanla esnaf birlikleri olarak ticari ve sosyal hayatta önemli bir değerler seti oluşturmuştur. Mesleki teknik eğitim sahalarındaki faaliyetler ise genellikle devlet veya devlete bağlı kuruluşlar tarafından gerçekleştirilmiştir (Can, 2013). Günümüzde meslek eğitiminde gerçekleştirilen staj, Ahi teşkilatlarında verilen çıraklık yetiştirme eğitiminden köken almış bulunmaktadır. Staj eğitiminde de Ahi teşkilatlarında olduğu gibi bir usta yani öğretici bulunmaktadır ve hem mesleği öğretip hem de meslek ahlakı ile ilgili uygulamalı bir eğitim vermektedir. Aynı zamanda usta çırığın özel yaşantısıyla da ilgilenmektedir. Bu yönleriyle bakıldığında bahse konu olan usta- çırak ilişkisinde bir paternal liderlik görüldüğü söylenebilmektedir.

Turizm eğitiminde stajın rolü büyüktür çünkü öğrencilerin teorik bilgilerini pratiğe dönüştürmelerine yardımcı olur ve sektördeki güncel gelişmeleri takip etmelerini sağlar. Ayrıca iş deneyimi kazandırarak kariyer gelişimlerine de katkı sağlamaktadır. Bunun yanı sıra, staj öğrencilere iş dünyasıyla ilk temaslarını kurma ve mesleki ağlarını genişletme fırsatı vererek mezuniyet sonrası iş bulma sürecinde yardımcı olmaktadır.

Staj yaparken öğrenciler kendi ilgi alanlarını ve güçlü yönlerini keşfetme şansı da bulur. Böylece mezuniyet sonrasında hangi alanda çalışmak istediklerine daha net karar verebilirler. Dolayısıyla, turizm eğitiminde stajlar, öğrencilerin mesleki gelişimlerine büyük katkı sağlayan önemli bir öğrenme deneyimidir.

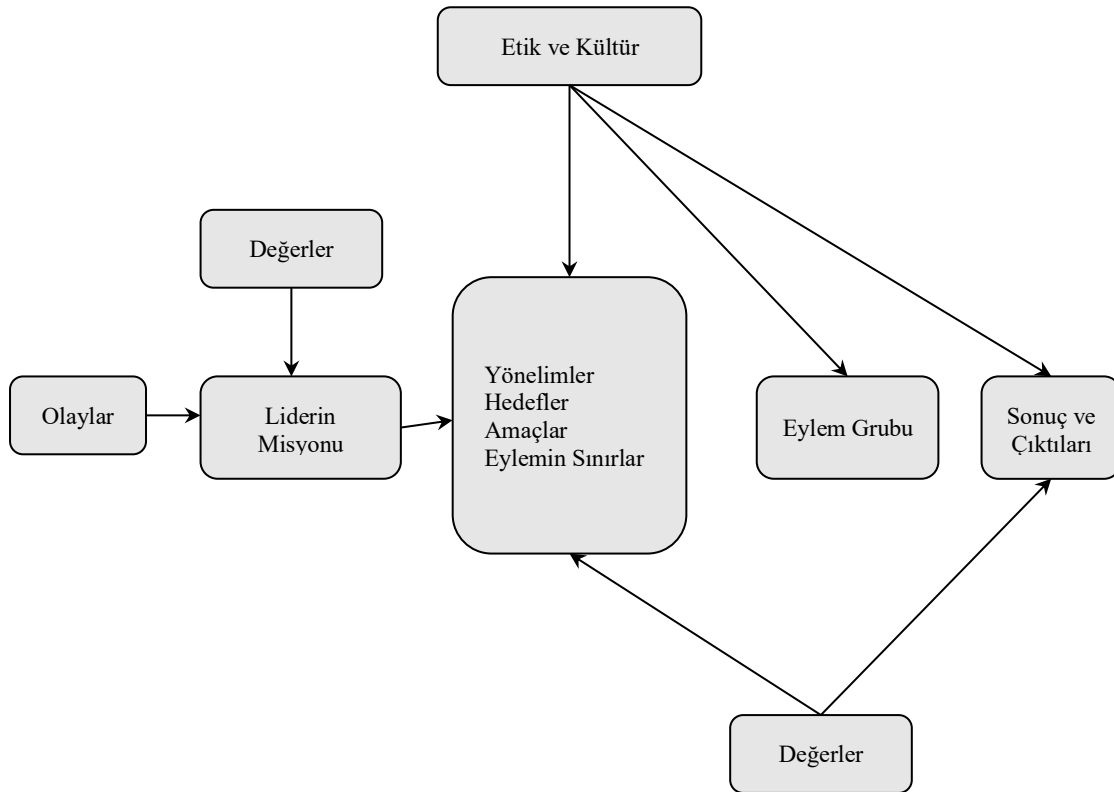
BÖLÜM 2: LİDERLİK KAVRAMI VE PATERNAL LİDERLİK

Bu bölümde liderlik kavramı, liderlik teorileri, modern liderlik teorileri, paternalizm kavramı ve paternal liderlik, paternal liderliğin diğer liderlik türleriyle ilişkisi ve son olarak paternal liderlikle ilgili yapılan çalışmalara yer verilecektir.

2.1 Liderlik Kavramı

Liderlik, bir organizasyon veya grubun hedeflerine ulaşmak için diğerlerini yönlendirme ve etkileme sürecidir (Stogdil, 1950). Bu süreç, liderin belli bir model veya sistem oluşturmasından ziyade öncelikle ilke ve becerilerine dayanmaktadır (Roberts, 1989). Liderlik, liyakate dayalı bir özellik olup, başarıya hizmet eden bir araçtır (Drucker, 1990).

Özetle liderlik, çalışanları motive ederek ve belirlenen hedeflere ulaşmak için gerekli ortamı sağlayarak bir grup veya organizasyonun yönetilmesi ve yönlendirilmesini içeren karmaşık bir süreçtir (Tatar, 1992; Heskett, Sasser, & Wheeler, 2008). Şekil 1’de liderliğe ilişkin kavramsal bir model detaylı olarak gösterilmektedir.



Şekil 1. Liderliğe İlişkin Kavramsal Bir Model

Kaynak: Yazar tarafından Immegart (1988)’den faydalanılarak oluşturulmuştur.

Bu modelde, bir liderin misyonunun nasıl şekillendiği ve organizasyonel süreçlerin birbirine nasıl bağlı olduğu anlatılmaktadır. Organizasyonda meydana gelen olaylar, liderin misyonunu etkilemekte ve bu misyon değerler doğrultusunda şekillenmektedir (Immegart, 1988).

Liderliği açıklamak için çeşitli teoriler geliştirilmiştir. Bu teoriler, liderlerin davranışlarının, niteliklerinin ve durumsal faktörlerin liderlik süreçlerine etkisini incelemektedir. Örneğin, Büyük Adam Teorisi, liderliğin doğuştan gelen yetenek ve niteliklerle ilgili olduğunu savunurken, Özellikler Teorisi liderlerin sahip olduğu kişisel özelliklerin başarılı liderliği belirlediğini ileri sürmektedir. Bu teoriler aşağıda ayrı ayrı açıklanmıştır.

2.2. Liderlik Teorileri

Liderlik teorileri; büyük adam teorisi, özellikler teorisi, davranışsal liderlik teorisi, durumsallık teorileri ve modern liderlik teorileri olarak incelenmektedir. Bu kuramlar başlıklandırılarak aşağıda açıklanmıştır.

2.2.1. Büyük Adam Teorisi

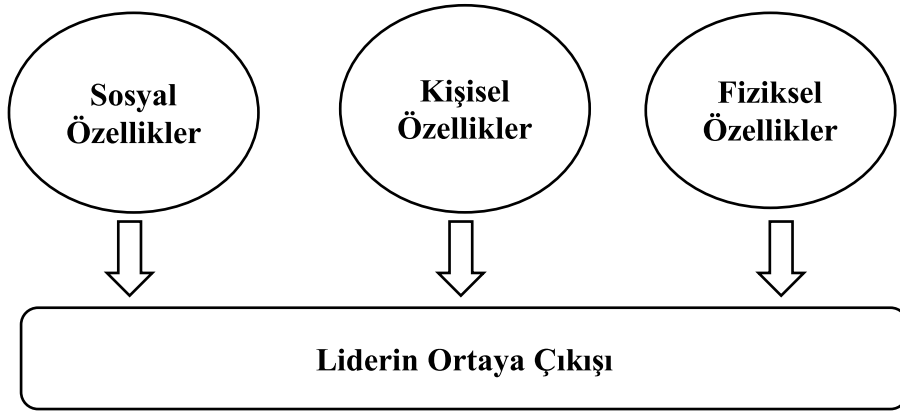
Bu teori, en eski liderlik yaklaşımlarından biri olarak kabul edilir. İlk kez Thomas Carlyle tarafından 1840 yılında öne sürülen bu teori, liderlik kapasitesinin doğuştan gelen özelliklere dayandığını savunur (Carlyle, 1840). Bu yaklaşıma göre, tarihteki gelişmeler ve dünyadaki olaylar, büyük insanların belirleyici ve benzersiz etkisiyle şekillenir.

Teori, başarılı liderlerin, doğuştan gelen yetenekler ve niteliklerle donatılmış bireyler olduğunu öne sürmektedir. Büyük Adam Teorisi, tarih boyunca önemli sosyal, politik ve askeri liderlerin kişiliklerinde zaten var olan liderlik niteliklerinin, bu bireyleri diğerlerinden ayıran temel unsurlar olduğunu varsayar (Mouton, 2019). Bu liderler, yalnızca doğuştan gelen olağanüstü nitelikleri sayesinde, tarihsel ve toplumsal olayları tek başlarına yönlendirebilecek kapasiteye sahip olarak değerlendirilir (Stogdill, 1950).

2.2.2. Özellikler Teorisi

Özellikler teorisi, lider olabilmenin ve aynı zamanda başarılı bir lider olabilmenin bireylerin özgün niteliklerinden kaynaklandığını (Mann, 1959) ve bu niteliklerin sonradan kazanılmayacağını öne süren bir liderlik teorisidir (Bass & Stogdill, 1990). Yirminci yüzyılın başlarına kadar liderlik üzerine yapılan neredeyse tüm tartışmalar, liderin bireysel özelliklerine odaklanmış, liderler ile takipçiler arasındaki ilişkiyi

neredeyse tamamen göz ardı etmiştir (Bass, 2008; Lord, Devader, & Alliger, 1986). Liderlik, liderden takipçilere doğru tek yönlü bir akış olarak düşünülmüş, takipçiler kolektif bir varlık olarak görülmüştür (Lord vd., 1986; Sohm, 2007; Lührmann, 2004). Şekil 2’de liderin ortaya çıkmasında etkili olan özellikler detaylandırılmıştır.



Şekil 2. Liderin Ortaya Çıkmasında Etkili Olan Özellikler

Kaynak: Koçel, 2011

Şekil 2’de, liderin ortaya çıkışını etkileyen üç temel faktör açıklanmaktadır. İlk olarak, sosyal özellikler liderin gelişiminde önemli bir rol oynamaktadır. Bir liderin sosyal çevresi, ilişkileri ve toplumsal etkileşimleri, liderlik becerilerinin şekillenmesine katkıda bulunmaktadır.

İkinci olarak, kişisel özellikler, liderin karakteri, değerleri ve kişilik özellikleriyle doğrudan bağlantılıdır. Bu kişisel nitelikler, liderin bireysel kapasitesini ve liderlik tarzını belirlemektedir.

Üçüncü olarak ise, fiziksel özellikler, liderin dış görünüşü, fiziksel sağlığı ve enerjisi gibi faktörleri kapsamaktadır. Bu üç temel özellik, bir liderin nasıl ortaya çıktığını ve kendini nasıl ifade ettiğini belirleyen ana unsurlardır. Sosyal, kişisel ve fiziksel özelliklerin birleşimi, bir liderin varlığını ve etkisini şekillendirmekte, liderin nasıl ortaya çıktığını göstermektedir.

2.2.3. Davranışsal Liderlik Teorisi

Liderlik davranışları iki ana kategoriye ayrılmaktadır. Bunlar; görev odaklı davranışlar ve ilişki odaklı davranışlardır. Görev odaklı davranışlar; hedeflere ulaşmak ve verimliliği artırmak için gerekli yapıyı sağlarken; ilişki odaklı davranışlar, grup uyumu ve bireysel takipçilerle olumlu ilişkiler kurmayı hedeflemektedir (Northouse, 2007).

Davranışsal liderlik modelleri, liderlerin çalışanlarıyla olan etkileşimlerinde sergiledikleri davranışları inceleyen önemli teorilerdir. Bu modeller, liderlik davranışlarını anlamak ve analiz etmek için geliştirilmiştir. Genel olarak beş ana model bulunmaktadır: Ohio Eyalet Üniversitesi Liderlik Modeli, Michigan Üniversitesi Liderlik Modeli, Yönetsel Diyagram Modeli, McGregor'un X ve Y Teorisi ve Rensis Likert'in Sistem Dört Modeli.

Bu modeller, liderlerin çalışanlarla nasıl etkileşim kurduğunu, karar verme süreçlerini nasıl yönettiklerini ve liderlik tarzlarının organizasyon üzerindeki etkilerini ele almaktadır. Aşağıda, her bir liderlik modeli ayrıntılı olarak incelenmiştir.

2.2.3.1. Ohio Eyalet Üniversitesi Liderlik Modeli

Liderler, çalışanlar arasında bağlılık ve sahiplenme duygusunu teşvik ederek kuruluşlarının performansını artırabilmekte ve aktif katılım kültürünü teşvik edebilmektedir (Rowley & Sherman, 2003).

Ohio Eyalet Üniversitesi'nde İş Araştırmaları Bürosu (Bureau of Labour Research)'nin liderlik üzerine yaptığı araştırmaya göre, liderlik bir kişinin bir grup eylemini yönetme davranışını temsil etmektedir. İki ana boyut altında incelenen liderlik, insan ilişkilerine dönüklük ve göreve dönüklük olarak tanımlanmaktadır (Schriesheim & Bird, 1979).

İnsan ilişkilerine dönüklük, liderin grup üyeleriyle olan ilişkilerini, empatiyi ve duygusal bağı vurgularken göreve dönüklük ise liderin işleri planlaması, organize etmesi ve grup üyelerini hedeflere yönlendirmesiyle ilgilidir (Tağraf & Çalman, 2009). Her iki boyut da liderin etkinliğini belirlemekte ve liderin başarılı bir şekilde grup eylemlerini yönetmesine yardımcı olmaktadır. Ayrıca birtakım özellikler liderin başarısını etkilemektedir. Kişiyi dikkate alan tarz, liderin astlara karşı sergilediği dostça davranışı, onlara danışmayı, onlara itibar etmeyi, iletişim kurmayı, desteklemeyi içerir (Bayless, Mitchell, & Robe, 2009).

İşe odaklı liderlik tarzı, liderin iş planlaması, koordinasyonu, yönetimi, problem çözme yetenekleri, astların rollerini belirleme becerisi, yetersiz işleri ele alma yaklaşımı ve astlara gerektiğinde baskı uygulama yetisi gibi işle ilgili faaliyetlerini ifade eder. Bu özellikler, liderin etkinliğini değerlendirirken kritik bir rol oynamaktadır (Koçel, 2011; Yukl, 1999).

2.2.3.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Modeli

Michigan Üniversitesinde gerçekleştirilen araştırmalar lider davranışlarını iki ana kategoriye ayırır bunlar: Kişisel ve işle ilgili davranışlardır. Verimliliği yüksek liderler genellikle ekipteki bireylere önem verirken, verimliliği düşük liderler ise sadece işi önemsemektedir (Martinez, 2014).

Michigan liderlik araştırmaları liderlik davranışlarını açıklamak ve sınıflandırmak için boyutlar geliştirmiş ve liderlik sürecini anlamaya çalışmıştır. Ancak, bu teorilere yönelik eleştiriler, kavramların basitleştirilmesi ve genelleştirilmesi ile ilgili olmuştur (Zel, 2001; Eren, 1989).

Michigan Üniversitesi'ndeki araştırma, liderlerin ekipteki bireylere ve işe yönelik davranışlarının örgüt verimliliği ve çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisini incelemiştir. Bu araştırmada, verimlilik, maliyet, motivasyon, iş tatmini, devamsızlık, iş gücü devir hızı ve şikayetler gibi faktörler ele alınmıştır (Uslu, 2019). Sonuçlar, ekipteki bireylerin tatminine önem veren liderlerin, grup verimliliğini yükselttiğini göstermektedir. Öte yandan, verimliliği düşük grupların liderlerinin, bireylerin gereksinimlerini yok sayarak sadece iş performansına odaklandığını göstermiştir (Koçel, 2011).

Lider davranışlarının grup üyelerinin tatmini ve grubun verimliliği üzerindeki etkilerini belirlemeyi amaçlayan çalışmalar, çeşitli kriterler kullanılarak yapılmaktadır (Küçüközkan, 2015). İşe odaklı liderler, kurallara bağlılık ve disipline önem verirken, kişiye odaklı liderler çalışanların memnuniyetini ve kişisel gelişimlerini destekler. Araştırmalar genellikle, kişiye odaklı liderlik davranışının daha etkili olduğunu göstermektedir (Koçel, 2011).

2.2.3.3. Yönetsel Diyagram Modeli

Blake ve Mouton'un (1974) liderlik modeli, liderin etkililiğini belirleyen iki temel boyuta dayanır: “Üretime ilgi” ve “insana ilgi”. Bu modelde beş ayrı liderlik tarzı belirlenmiştir (Blake & Mouton, 1974). Bu modelde liderlik türleri aşağıdaki şekilde tanımlanmıştır (Aytürk,1999; Ribiere, 2001; Küçüközkan, 2015);

1;1 Tipi – Liberal Yönetim Biçimi (Verimsiz Yönetim): Lider, müdahale etmeden çalışanlara işlerini kendi başlarına yapma özgürlüğü tanır. Çalışanlar genellikle kendi inisiyatiflerini kullanır ve liderin doğrudan müdahalesi yoktur. Bu tarzda liderlik, sıkı kontrolün eksik olduğu ve işe katılımın düşük olduğu bir ortamda bulunabilir.

1;9 Tipi – İnsancıl Yönetim Biçimi (Şehir Kulübü Yönetimi): Lider, çalışanlara iyi davranarak onların verimliliğini ve mutluluğunu artırmayı amaçlar. İşin yanı sıra, lider çalışanların kişisel ihtiyaçlarını da önemser ve destekleyici bir rol üstlenir. Bu tarz, çalışanların motivasyonunu ve iş tatminini artırabilir.

5;5 Tipi – Ortayol Yönetim Biçimi: Lider, göreve ve insan faktörüne eşit derecede önem verir. Çalışanlar üzerinde belirli bir kontrol ve baskı uygular, ancak bu baskı çalışanların motivasyonunu düşürmez veya morallerini bozmaz. Lider, işin yapılmasını ve hedeflere ulaşmayı teşvik ederken aynı zamanda çalışanların ihtiyaçlarına da önem verir.

9;1 Tipi – Otoriter Yönetim Biçimi: Lider, üretim ve verimliliğe odaklanır ve göreve insandan daha fazla önem verir. Bu tarzda liderlik, sıkı kontrol ve baskı altında çalışanların işlerini yapmasını sağlamayı amaçlar. Liderin otoritesi belirgindir ve emir-komuta yaklaşımını benimser.

9;9 Tipi – Demokratik Yönetim Biçimi (Takım Yönetimi): Lider hem insana hem de göreve en yüksek düzeyde önem verir. Lider, çalışanların katılımını teşvik eder, karşılıklı güvene dayalı bir ortam oluşturur ve iş birliği ve takım çalışmasını teşvik eder. Karar verme sürecine çalışanları dahil eder ve liderlik rolünü rehberlik eden ve koordinasyon sağlayan bir şekilde üstlenir. Bu tarz liderlik, genellikle yüksek motivasyon, iş tatmini ve verimlilikle sonuçlanmaktadır.

2.2.3.4. McGregor'un X ve Y teorisi

McGregor'un liderlik teorileri; liderlerin davranışları, insanların işle ilgili inanç ve tutumlarına dayanır. McGregor, 1957'de yayımlanan “Organizasyonların Beşerî Yönü” adlı kitabında, liderlerin çalışanları nasıl algıladıklarının, onları nasıl gördüklerinin, liderlik tarzlarını şekillendirdiğini belirtmiştir (Koçel, 2011).

X Teorisi'ne göre, liderler insanları pasif ve işe isteksiz olarak görürler ve bu nedenle otoriter bir yaklaşım benimserler. Bu teori, insanların işten kaçındığını, sorumluluktan kaçındığını ve iş yapmak için zorlanmaları gerektiğini varsaymaktadır (McGregor, 1957)

Y Teorisi ise, Neo-Klasik Yönetim anlayışını benimseyerek daha insan odaklı yaklaşım sergiler. Bu teori, insanların çalışmayı doğal bir eylem olarak gördüğünü, uygun koşullar sağlandığında işlerini keyifle yapacaklarını ve kendi kendilerini kontrol edebileceklerini kabul etmektedir (Koçel, 2011).

Tablo 1. X ve Y Teorilerinin Karşılaştırılması

X Teorisi	Y Teorisi
• Ortalama bir insan çalışmayı sevmez ve işten mümkün olduğunca kaçmaya çalışır. • Ortalama bir insan sorumluluk yüklenmek istemez, fazla istekli değildir ve güvenceyi her şeye tercih eder. • Bundan ötürü insanları çalıştırmak için onları zorlamalı, yakından kontrol etmeli ve amaçları gerçekleştirmeleri için cezalandırılmalıdır.	• Kişi için iş, oyun ve dinlenme kadar doğaldır. • Kişi doğuştan tembel değildir, onu bu hale getiren tecrübeleridir. • Kişi belirlediği amaç doğrultusunda kendi kendini kontrol ederek çalışır. • Her insanın potansiyeli vardır. Uygun şartlar altında kişi bunları geliştirir ve daha fazla sorumluluk yüklenmeyi öğrenir. • Dolayısıyla, yöneticinin yapması gereken, uygun bir ortam yaratarak çalışanın kendini geliştirmesini sağlamaktır.

Kaynak: McGregor, D. (1957).

2.2.3.5. Rensis Likert'in Sistem Dört Modeli

Organizasyonların en değerli varlıklarının insanlar ve sermaye olduğunu kabul eden bu model, bu varlıkların etkili ve verimli bir şekilde yönetilmesinin önemine odaklanmaktadır (Evans, 1990). Likert ve ekibi, liderler üzerinde yaptıkları araştırma sonuçlarına dayanarak, organizasyonların benimseyebileceği yönetim sistemlerini ve liderlik yaklaşımlarını dört temel kategoriye ayırmıştır (Eren, 1991). Bu kategoriler, Sistem 1'den Sistem 4'e kadar sıralanır ve her biri belirli varsayımları ve davranışları içermektedir (Mullins, 1992; Cole, 1996).

Tablo 2. Liderlik Sistemlerinin Karşılaştırılması

Liderlik Değişkeni	Sistem 1 İstismarcı Otoriter	Sistem 2 Yardımsever Otoriter	Sistem 3 Danışmacı	Sistem 4 Katılımlı (Demokratik)
Astlara olan güven	Astlarına Güvenmez	Hizmetçi-Efendi güven anlayışı	Kısmi güven, karar kontrolü liderde	Tüm konularda tam güven
Astların duyduğu serbestlik hissi	Astlar iş ile ilgili konuları, üstleri ile görüşmede kendilerini hiç serbest hissetmezler	Astlar, kendilerini fazla serbest hissetmezler	Astlar, kendilerini yeterince serbest hisseder.	Astlar, kendilerini tamamiyle serbest hisseder.
Üst-Ast İlişkisi	İş ile ilgili sorunlarda astların fikrine nadiren başvurulur.	Bazen astların fikri sorulur.	Genel olarak astların fikri alınır ve kullanılır.	Her zaman astların fikri alınır ve kullanılır.

Kaynak: Eren, 1991

Bu sistemde Sistem 1 istismarcı otokratik, Sistem 2 yardımsever otokratik, Sistem 3 katılımcı ve Sistem 4 demokratik olarak gruplandırılmıştır (Koçel, 2011). Likert modelin yapısını iyi kavramak adına her bir sistem özelliklerine kısaca değinilmiştir.

Sistem-1 istismarcı otoriter liderin karakteristiği şu şekilde ifade edilebilir; Astlarına çok az özgürlük tanır. Çalışanlar, liderden korkar ve ona saygı duyarlar. Bu stil, kısa vadede yüksek verimlilik sağlayabilir, ancak çalışanların motivasyonunu ve iş tatminini düşürür (Likert, 1967).

Sistem-2 yardımsever otoriter liderin karakteristiği ise şu şekilde ifade edilebilir; bu liderlik stilinde lider, otorite sahibi olmasına rağmen, astlarıyla daha nazik ve yardımsever bir şekilde iletişim kurar. Lider, kararları tek başına alsa da astlarının görüşlerini de dinler. Çalışanlar, lidere saygı duyar ve ona güvenirlir. Bu stil, istismarcı otoriter lidere göre daha yüksek çalışan motivasyonu ve iş tatmini sağlar (Likert, 1967; House vd., 1991).

Önemli kararları almadan önce astlarına danışan, astlarının fikirlerine değer veren ve onları sorumluluk almaya teşvik eden liderin karakteristiği ise sistem-3 danışman liderlik başlığı altında değerlendirilir. Bu tipte; Çalışanlar, lidere güvenir ve kendilerini işe dahil

hissederler. Bu stil, yüksek çalışan motivasyonu, iş tatmini ve yaratıcılığı sağlar (Likert, 1967; Yukl, 1989).

Sistem-4 Katılımcı ya da başka bir niteleme ile Demokratik Lider karakteristiği ise şu şekilde ifade edilebilir; bu liderlik stilinde lider, önemli kararları astlarıyla birlikte alır. Lider, astlarına geniş bir özgürlük tanır ve onları sorumluluk almaya teşvik eder. Çalışanlar, lidere güvenir ve kendilerini işe tamamen dahil hissederler. Bu liderlik türü, en yüksek çalışan motivasyonu, iş tatmini ve yaratıcılığı sağlar (Yukl, 1989; House vd., 1991)

2.2.4. Durumsallık Teorileri

Literatürde tartışılan dört önemli durumsallık teorisi mevcuttur. Bu teoriler, liderliğin tek bir doğru yaklaşım olmadığını ve farklı durumlara göre değişkenlik gösterdiğini vurgulamaktadır. İlk olarak Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli (1964) yer almaktadır. Bu modelde, liderin etkili olup olmadığını belirleyen iki temel faktör olduğu savunulmaktadır: liderin ilişki odaklı mı, görev odaklı mı olduğu ve liderin sahip olduğu güç ile durum üzerindeki kontrol derecesi.

İkinci olarak, Yol-Amaç Teorisi'nde liderlerin, çalışanların motivasyonunu artırmak için onlara belirli hedefler sunması ve bu hedeflere ulaşmak için en uygun yolları göstermesi gerektiği ileri sürülmektedir. Lider, çalışanların ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak onları motive eder ve böylece performanslarını artırmaktadır.

Üçüncü model olan Vroom-Yetton Karar Verme Modeli'nde ise liderlerin karar verme süreçlerinde çalışanlarını ne kadar dahil etmeleri gerektiğini belirlemek için duruma göre farklı yaklaşımlar kullanmaları gerektiği savunulmaktadır. Bu modelde, kararın niteliğine ve çevresel koşullara göre liderin nasıl bir yaklaşım sergilemesi gerektiği açıklanmaktadır.

Son olarak, William J. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi'nde liderlik tarzlarının etkililiğini değerlendirmek için liderin davranışlarının üç temel boyutta ele alındığı belirtilmektedir: göreve odaklanma, ilişkilere odaklanma ve duruma uygunluk. Bu bilgiler ışığında aşağıda, Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli, Yol-Amaç Teorisi ve Vroom-Yetton Karar Verme Modeli ayrıntılı bir şekilde incelenmektedir.

2.2.4.1. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli

Bu modelde etkin liderlik, grup içindeki bir kişinin diğerleri üzerinde etki kurarak belirli bir görevi yerine getirmesi anlamına gelmektedir. Bu etkileme sürecini anlamak için liderin grup dinamikleri ve etkisi önemlidir.

Liderlik etkinliğini değerlendirmek için liderin kişisel ilişkileri, sahip olduğu güç ve otoriteyle birlikte görev yapısının derecesi gibi üç ana bileşen kullanılmaktadır. Bu bileşenler liderin etkisini diğer faktörlerle birlikte belirler; örneğin liderin ve üyelerinin yetenekleri, motivasyon seviyeleri ve dış stres koşulları da bu etkiyi etkileyebilir.

Fiedler'in (1964) durumsallık teorisine göre liderlik etkinliği; liderin ilişki gücü, görev yapısı ve liderin mevki gücü gibi faktörlere bağlıdır. İzleyenlerle ilişkisi güçlü olan liderin, görev yapısını belirleme gücü yönünden de güçlü olduğunda en etkili olduğunu göstermektedir.

Görev yapısı net olan konum gücüne sahip liderler, ilişkileri zayıf olsa bile yüksek verim sağlayabilirler. Bu teoriye göre, herhangi bir ortam için tek bir en iyi liderlik tarzı yoktur; liderlik tarzı, lider-takipçi ilişkileri, görev yapısı ve liderin mevki gücüne dayanarak duruma uygun olarak belirlenmelidir (Aslan, 2013).

2.2.4.2. Yol-Amaç Teorisi

House (1971) liderlerin harekete geçiren yapısı, genellikle astların memnuniyeti ve performansı ile pozitif bir şekilde ilişkilendirilmektedir. Ancak, bu ilişki ast rol belirsizliğindeki değişkenlikle açıklanabilmektedir; çünkü liderin yapısı ile astların rol belirsizliği ve tatmini arasındaki ilişkiler genellikle zayıf olmaktadır. Bu zayıf ilişkilerin sebebi, kontrol edilemeyen faktörlerin olası negatif etkisidir. Başlangıç yapısı ve değerlendirme ile astların memnuniyeti ve performansı arasındaki ilişkiler, iş kapsamına göre yönetildiğinde beklenen şekilde değişiklik gösterebilmektedir (Yılmaz, 2015).

2.2.4.3. Vroom-Yetton Karar Verme Modeli

Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından öne sürülen liderlik yaklaşımı, liderlerin karar verme sürecine odaklanmaktadır. Bu model, liderlerin takipçi-lider ilişkilerinden kaynaklanan karar alma davranışlarını inceler. Karar Ağacı Kuramına göre beş farklı liderlik türü vardır. Bunlar; Otokratik 1, Otokratik 2, Danışman 1, Danışman 2 ve Grup Kararlı şeklindedir. Bu liderlik biçimleri, liderin takipçilerle olan etkileşim biçimine, karar alma sürecindeki katılımlarına ve kontrol seviyelerine bağlı olarak değişiklik

göstermektedir (Vroom & Yetton, 1973). Bu liderlik türleri şu şekilde açıklanmaktadır (Çolak, 2015);

- **Otokratik 1:** Lider, kendi bilgisine güvenerek kararı tek başına alır ve takipçilerden görüş veya öneri almaz.
- **Otokratik 2 :** Lider, takipçilerden bilgi alır ancak son kararı yine de kendi verir.
- **Danışman 1 :** Lider, sorunları takipçilerle paylaşır ve her bir takipçiden fikir alır, ancak son kararı kendisi verir.
- **Danışman 2 :** Lider, takipçilerle toplanır, sorunu paylaşır, fikirlerini dinler, ancak son kararı kendisi verir.
- **Grup Kararlı :** Lider, takipçilerle sorunları paylaşır ve ortak bir kararla çözüm bulmaya çalışır.

2.2.4.4. William J. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi

William J. Reddin tarafından geliştirilen “Yönetim Tarzı Değerlendirme Ölçeği” adlı test, liderlik tarzlarını belirlemek için kullanılmaktadır (Reddin, 1967). Bu modelde ayrıca etkili liderlik tarzı, kopuk liderlik tarzı ve kendini adanmış liderlik tarzı da incelenmiştir (Reddin, 1971). Bu liderlik tarzları, liderin görev ve ilişki yönelimleri ile yönetsel etkililik seviyesine göre değişir ve liderin etkinliğini belirlemede kullanılır. Bu liderlik tarzları aşağıda açıklanmıştır (Çolak, 2015; Aslan, 2013; Ömürgönülşen & Sevim, 2005):

İlgili Liderlik Tarzı: İlgili liderlik tarzı genellikle kişisel etkililik açısından önemlidir. Çünkü takipçilerle kurulan sağlam ilişkiler başarıyı artırabilir. Bu liderlik tarzı kişisel etkililik ve görünüşte etkililik açısından önemlidir. Çünkü katılımcılık ve takım çalışması ile hem iş sonuçları iyileştirilebilir hem de liderin etkili bir şekilde görünmesi sağlanabilir.

Kopuk Liderlik Tarzı: Kopuk liderlik tarzında lider kurallara uyarak çıktıyı önemsemez. Bununla birlikte karar almamak önceliğidir. Yaratıcılıktan yoksundur, önerilerde bulunmayıp düşüncelerini gizler. İş birliğinden kaçınarak engelleyici bir davranış sergilemektedir.

Kendini Adanmış Liderlik Tarzı: Kendini adanmış liderlik genellikle düşük ilişki ve yüksek görev odaklıdır. Bu lider, sıkı çalışma ve hataların düzeltilmesi için yüksek baskı kurarak iş sonuçlarını artırmaya çalışmaktadır. Ancak, bu tarzda liderlik uzun süreçte takım moralini ve motivasyonunu düşürebilmekte, bu da kişisel etkililik açısından olumsuz bir etkiye sebep olabilmektedir.

Liderlik tarzının etkililiği üzerindeki etkisi, ilişki ve görev boyutlarının dengeli bir şekilde ele alınmasına dayanır. İyi bir lider hem takipçileriyle sağlam ilişkiler kurabilir hem de iş sonuçlarını iyileştirmek için etkili bir görev yönetimi sergileyebilir (Öztürk, 2016)

2.2.5. Modern Liderlik Teorileri

Liderliğin değişen koşullara ve çalışanların farklı ihtiyaçlarına daha esnek bir şekilde yanıt vermesini sağlayan yaklaşımları içermektedir.

Bu teoriler arasında karizmatik liderlik, etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik, hizmetkar liderlik, otantik liderlik, otoriter liderlik, yardımsever liderlik, etik liderlik ve paternal liderlik gibi yaklaşımlar yer almaktadır.

2.2.5.1. Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderlik, liderin takipçileri üzerinde olağanüstü etki ve ilham yaratabilme kapasitesi ile karakterize edilen bir liderlik biçimidir (Eatwell, 2014). Karizmatik liderlik, liderin kişisel çekiciliği ve ilham verme yeteneği ile takipçilerini etkileme kapasitesine odaklanmaktadır (Conger & Kanungo, 1998). Bu liderlik türü, liderin kişisel çekiciliği, vizyoner yetenekleri ve olağanüstü iletişim becerileri aracılığıyla takipçilerinin güvenini ve bağlılığını kazanmasını içermektedir (Weber, 1947). Karizmatik liderler, takipçilerini yüksek bir amaç uğruna motive etmektedir ve bu onlarda değişim yaratma arzusu uyandırmaktadır (Bass, 1985).

Karizmatik liderlik teorisi, liderlerin karizmatik olarak algılanmasının liderin davranışlarından ziyade takipçilerin lider hakkındaki inanç ve değerlendirmelerine bağlı olduğunu savunmaktadır. Bu liderler, kriz zamanlarında veya belirsizlik dönemlerinde vizyoner stratejiler geliştirerek takipçilerine yön göstermektedirler (Conger & Kanungo, 1998).

Karizmatik liderler, takipçilerinin ihtiyaç ve isteklerini anlayarak bu istek ve ihtiyaçlara hitap etme konusunda olağanüstü bir yeteneğe sahiptirler (Eatwell, 2014). Karizmatik liderler, takipçileriyle derin bir duygusal bağ kurar ve onların kişisel gelişimine katkıda bulunurlar (Shamir, House, & Arthur, 1993).

Bu süreçte, takipçiler karizmatik liderin değerlerini ve inançlarını benimseyerek, liderin vizyonuna ulaşmak için daha fazla çaba göstermektedirler (Conger & Kanungo, 1998; Howell & Avolio, 1993). Ancak, karizmatik liderliğin aşırıya kaçması, liderin kişisel

çıkarlarını takipçilerin çıkarları üzerine koyması riskini de beraberinde getirebilmektedir (Yukl, 1999).

2.2.5.2. Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci liderlik, liderin takipçileriyle olan etkileşimlerine odaklanan bir liderlik yaklaşımıdır. Bu yaklaşım, lider ve takipçiler arasındaki karşılıklı etkileşimi, iletişimi ve ilişkileri vurgulamaktadır (Klaussner, 2015). Ayrıca etkileşimci liderlik; lider ile takipçileri arasındaki etkileşime ve bu etkileşimin olumlu sonuçlar doğurmasına vurgu yapmaktadır (Graen & Uhl-Bien, 1995).

Etkileşimci liderlik, liderin hem görev odaklı (işin nasıl yapılacağına dair yönlendirme) hem de ilişki odaklı (takipçilerle ilişkileri geliştirme) davranışlarını içermekte ve bu iki boyutun dengesine önem vermektedir (Yukl, 1989).

Etkileşimci liderlik modeli, liderin takipçileriyle birebir ve grup içi etkileşimlerinde gösterdiği davranışların önemini vurgulamaktadır (Klaussner, 2015). Liderler, bu modelde takipçilerinin ihtiyaçlarına duyarlıdır, onlara değer verir ve destekler, ayrıca iş hedeflerine ulaşmak için gerekli yönlendirmeyi ve kaynakları da sağlamaktadır (Bass & Avolio, 1994).

Etkileşimci liderler, takipçilerinin farklı ihtiyaç ve beklentilerine göre kararlar verebilmekte ve bu sayede hem bireysel hem de grup performansını en üst seviyeye çıkarabilmektedir (Graen & Uhl-Bien, 1995). Etkileşimci liderlik, liderin takipçileriyle olan ilişkisinde açık iletişim, geribildirim, güven ve saygı gibi unsurların önemli olduğunu savunmaktadır. Bu faktörler, takipçilerin işe olan bağlılığını ve motivasyonunu artırabilir; aynı zamanda iş tatmini ve performansı üzerinde olumlu etkiler yaratabilmektedir (Northouse, 2013).

2.2.5.3. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik, liderin takipçilerinin ötesine geçmesine ve daha yüksek seviyede performans göstermesine teşvik eden bir liderlik modelidir (Bass & Riggio, 2010). Dönüşümcü liderlik, liderin vizyoner nitelikleri ve takipçilerini mevcut durumlarından daha yüksek bir seviyeye çıkarma yeteneğini ön plana çıkarmaktadır (Bass, 1985), Bu liderlik stili, liderin takipçilerinin değerlerini, ihtiyaçlarını ve potansiyellerini anlamasını ve onları bireysel olarak geliştirmesini vurgulamaktadır.

Dönüşümcü liderler, vizyonlarına ulaşmak için takipçilerini motive etmekte, ilham vermekte ve onları değişime teşvik etmektedir (Bass, 1985). Dönüşümcü liderlik modeli dört temel bileşenden oluşmaktadır (Bass & Avolio, 1994):

- **Karizmatik Liderlik veya İdealize Etki:** Lider, davranışlarıyla bir rol model olur, takipçilerin güvenini ve saygısını kazanır.
- **İlham Verici Motivasyon:** Lider, bir vizyon sunar ve takipçilerini bu vizyon etrafında birleştirir, onlara ilham verir.
- **Entelektüel Uyarım:** Lider, takipçilerini mevcut alışkanlıklarını sorgulamaya ve yaratıcı çözümler bulmaya teşvik eder.
- **Bireyselleştirilmiş İlgi:** Lider, takipçilerinin bireysel ihtiyaç ve yeteneklerini tanır ve onlara göre davranır.

Dönüşümcü liderlik, takipçilerin motivasyon, iş tatminini ve organizasyonel bağlılığını artırabilir. Ayrıca, iş yerindeki performansı artırmayı ve yenilikçiliği teşvik etmektedir (Judge & Bono, 2001). Bu liderlik stili, değişen iş dünyası ve organizasyonel ihtiyaçlara cevap vermek için işletmeler açısından önemli bir araç olarak görülmektedir.

2.2.5.4. Hizmetkâr Liderlik

Robert K. Greenleaf'in 1970'lerde geliştirdiği hizmetkâr liderlik, liderin öncelikli amacının hizmet etmek olduğu bir liderlik modeli olarak tanımlanır. Hizmetkâr liderlik, liderin takipçilerinin ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarının önüne koymasını ve onlara hizmet etmeyi amaçlamasını içermektedir (Greenleaf, 1977).

Hizmetkâr liderler, öncelikle takipçilerinin ihtiyaçlarını öncelemektedir ve onların gelişimine ve refahına hizmet etme niyetiyle hareket etmektedirler (Panaccio vd., 2015). Bu liderlik biçimi, özgecilik, empati, dinleme ve topluluk oluşturma gibi özellikler üzerine kuruludur (Greenleaf, 1977). Hizmetkâr liderlik modeli, aşağıdaki temel özellikleri içermektedir (Spears, 1995):

- **Dinleme:** Hizmetkâr liderler, etkin bir şekilde dinleyerek takipçilerinin ihtiyaçlarını anlamaya öncelik verir.
- **Empati:** Takipçilerin durumlarına ve hislerine empatiyle yaklaşır, onları birey olarak değerlendirir.
- **Hizmet Etmek:** Liderin birincil hedefi, takipçilerinin ihtiyaçlarını karşılamaktır.

- **Bilinçlilik:** Liderin, davranışlarının ve kararlarının etkilerinin farkında olması durumudur.
- **İkna:** Hizmetkâr liderler, otorite kullanmak yerine ikna ederek etkileşimde bulunurlar.
- **Topluluk Oluşturma:** Hizmetkâr liderler, çalışma ortamında ekip ruhu oluşturma üzerine çalışırlar.

Hizmetkâr liderlik, takipçilerin gelişimini destekleyerek, iş yerinde daha yüksek düzeyde memnuniyet ve bağlılık yaratmaktadır. Aynı zamanda, organizasyonların sosyal sorumluluk duygusunu güçlendirmekte ve etik davranışları teşvik etmektedir (Liden vd., 2008).

2.2.5.5. Otantik Liderlik

Otantik liderlik, liderin kendi içsel değerlerine, inançlarına ve güçlü yönlerine dayanarak gerçek bir şekilde davranış sergilemesi üzerine kurulmuş bir liderlik yaklaşımıdır. Bu liderlik modeli, liderin kendine özgü, dürüst ve şeffaf olmasını vurgulamaktadır (Peus vd., 2012).

Otantik liderlik, liderin kendi içsel değerlerine ve inançlarına sadık kalırken şeffaf, dürüst ve etik bir şekilde davranmasını vurgulamaktadır (Walumbwa vd., 2008). Otantik liderler, takipçileriyle güvene dayalı ilişkiler kurarak, onların da kendi potansiyellerini en iyi şekilde kullanmalarına yardımcı olmaktadır (Avolio & Gardner, 2005). Otantik liderlik, dört temel bileşen üzerine kuruludur (Akdemir, 2004):

- **Kendini Bilme:** Liderin kendi güçlü ve zayıf yönlerinin, değerlerinin ve motivasyonlarının farkında olması.
- **Dürüstlük:** Liderin kendi değerlerine ve inançlarına sadık kalarak, şeffaf ve etik davranışlar sergilemesi.
- **Adil olma:** Liderin karar verme süreçlerinde objektif olması ve adil yaklaşım sergilemesi.
- **İlişki Geliştirme:** Liderin takipçileriyle güçlü ve güvene dayalı ilişkiler kurması.

Otantik liderliğin dört temel bileşeni, liderin takipçileri üzerinde olumlu etkiler yaratmakta ve organizasyonel başarıyı desteklemektedir. Kendini bilme, liderin kendi değer ve sınırlarının farkında olarak daha tutarlı ve öngörülebilir bir yönetim tarzı

sergilemesini mümkün kılmakta; bu da çalışanlar arasında güven tesis etmekte ve motivasyonu artırmaktadır.

Dürüstlük, liderin şeffaf ve etik bir yönetim anlayışı benimsemesini sağlamaktadır; böylece çalışanlar arasında güven duygusu güçlenmekte ve işyerinde açık bir iletişim ortamı oluşmaktadır (Akdemir, 2004).

Adil olma, liderin karar süreçlerinde tarafsız ve objektif yaklaşarak adalet duygusunu pekiştirmekte; bu sayede çalışanların iş tatmini ve bağlılığı artmaktadır. İlişki geliştirme ise liderin takipçileriyle güçlü, güvene dayalı ilişkiler kurmasını sağlamakta ve çalışanların öz yeterlilik algısını ve iş tatminini artırmaktadır.

Bu dört bileşen, çalışanların performansını olumlu yönde etkileyerek organizasyonun genel verimliliğine ve sürdürülebilirliğine katkıda bulunmaktadır (Ilies, Morgeson, & Nahrgang, 2005). Bu yaklaşım, işyerinde olumlu bir iklim yaratılmasına, takipçilerin iş tatmini ve öz yeterlilik algılarının artırılmasına yardımcı olmaktadır (Ilies vd., 2005).

2.2.5.6. Otoriter Liderlik

Otoriter liderler, hedeflere ulaşmak için açık kurallar ve prosedürler belirlemekte, ayrıca takipçilerinin performansını yakından izleyip kontrol etmektedir (Lewin, Lippitt, & White, 1939).

Otoriter liderlik, özellikle belirsizlik durumlarında ve hızlı karar alınması gereken ortamlarda etkili olabilmektedir (Harms vd., 2018). Fakat, bu liderlik stili, takipçilerin yaratıcılığını ve girişimciliğini sınırlayabilmekte ve de uzun vadede iş tatmini ve motivasyon düşüklüğüne yol açabilmektedir. Otoriter liderlik modeli, aşağıdaki özellikleri içermektedir (Bass, 2008);

- Merkeziyetçilik:** Tüm karar alma süreçleri lider tarafından yönetilir.
- Kontrol ve Gözetim:** Lider, takipçilerinin her adımını kontrol eder ve performanslarını yakından izler.
- Sınırlı Geribildirim:** Takipçilere sadece performanslarındaki eksiklikler ve hatalar konusunda geribildirim verilir.
- Katı Kurallar:** Lider, işin nasıl yapılacağına dair katı kurallar ve prosedürler belirler.

2.2.5.7. Etik (Ahlaki/Moral) Liderlik

Etik liderlik, liderin ahlaki değerler ve etik standartlar doğrultusunda davranışlar sergileyerek takipçilerine örnek olması ve onları etik davranmaya teşvik etmesi üzerine kuruludur.

Etik liderler, karar alma süreçlerinde ahlaki ilkeleri önceliklendirmekte, adil ve şeffaf bir yönetim anlayışı sergilemekte ve etik bir çalışma ortamı oluşturmaktadır (Bello, 2012). Bu liderlik türü, takipçilerin güvenini ve saygısını kazanmayı amaçlamakta ve organizasyonel etik kültürünün gelişimine katkıda bulunmaktadır (Brown, Treviño, & Harrison, 2005). Etik liderlik modeli, aşağıdaki temel özellikleri içermektedir (Treviño, Hartman, & Brown, 2000):

- **Rol Model Olma:** Lider, etik davranışlarıyla takipçilerine örnek olur.
- **Ahlaki Farkındalık:** Lider, etik meseleleri tanır ve bunlara duyarlı bir şekilde yaklaşır.
- **Adil Karar Alma:** Lider, adil ve objektif karar alma süreçlerini benimser.
- **Şeffaflık:** Lider, açık ve şeffaf bir iletişim sağlar, kararlarının arkasındaki nedenleri açıklar.
- **Etik Kültürün Teşviki:** Lider, etik değerleri teşvik eden ve destekleyen bir çalışma ortamı oluşturur.

Etik liderlik, takipçilerin etik davranışları benimsemelerine, örgütsel bağlılık ve iş tatmininin artmasına yardımcı olmaktadır (Mendonca & Kanungo, 2006). Aynı zamanda, etik ihlallerin ve yolsuzlukların önlenmesine katkı sağlayarak organizasyonun itibarını korumaktadır (Mayer, Kuenzi, & Greenbaum, 2010).

2.2.5.8. Yardımsever Liderlik

Yardımsever liderlik, liderin, takipçilerinin iyi oluşunu ve gelişimini ön planda tuttuğu, onların ihtiyaçlarına duyarlı olduğu ve onları desteklemeyi amaçladığı bir liderlik yaklaşımıdır (Pellegrini & Scandura, 2008).

Yardımsever liderlik, liderin takipçilerinin kişisel ve profesyonel gelişimini desteklemeyi amaçlayan, onlara rehberlik eden bir yaklaşımı ifade etmektedir. Bu liderlik stili, özellikle takipçilerin bireysel değerlerini ve hedeflerini önemseyerek, onların potansiyelini en üst

düzeye çıkarmaya odaklanmaktadır (Liden vd., 2008). Yardımsever liderlik, aşağıdaki temel özellikleri içermektedir (Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009);

- **Takipçilerin Gelişimine Odaklanma:** Lider, takipçilerinin mesleki ve kişisel gelişimini destekleyici eylemlerde bulunur.
- **Duyarlılık ve Destek:** Lider, takipçilerinin ihtiyaçlarını anlar ve onlara yardımcı olmak için adımlar atar.
- **Empati:** Lider, takipçilerinin duygularını ve perspektiflerini anlamaya çalışır.
- **Güçlendirmek ve Yetkilendirmek:** Lider, takipçilerine güven vermekte ve karar alma süreçlerine dahil etmektedir.
- **Pozitif İlişkiler Kurma:** Lider, takipçileriyle güçlü ve olumlu ilişkiler geliştirmeye çalışır.

Yardımsever liderlik, takipçilerin iş tatmini, öz yeterlilik algısı ve örgütsel bağlılığını artırabilmekte, aynı zamanda iş yerinde olumlu bir atmosfer oluşturarak, takım ruhu ve iş birliğini teşvik etmektedir (Eisenberger vd., 2002).

2.2.5.9. Paternal Liderlik

Paternal liderlik, liderin hem otoriter hem de yardımsever özellikler gösterdiği, geleneksel aile yapısını andıran bir liderlik yaklaşımıdır. Bu liderlik modelinde, lider bir yandan disiplini ve otoriteyi temsil ederken, diğer yandan da takipçilerinin ihtiyaçlarına karşı koruyucu ve destekleyici bir tutum sergilemektedir (Wu & Xu, 2012).

Paternal liderlik, liderin koruyucu ve yönlendirici bir figür olarak hareket ettiği, takipçileriyle aile benzeri bir ilişki kurduğu bir liderlik stilidir (Pellegrini & Scandura, 2008).

Literatür incelendiğinde, paternalizm kavramının gelişiminde önemli bir rol oynayan eserlerden biri, John Stuart Mill'in 1859 yılında yayınladığı "Özgürlük Üzerine" adlı kitabıdır (Mill, 1974). Mill, bu kitapta, bireylerin kendi davranışlarını başkalarına zarar vermediği sürece özgürce seçme hakkına sahip olması gerektiğini savunmaktadır. Bu görüş, "insanlar, davranışları başkalarına zarar vermediği sürece özgürdür" şeklindeki meşhur cümlede özetlenebilir (Boire, 2002). Ancak paternalizm sadece bireysel özgürlüklerle sınırlı değildir.

Max Weber'in (1864-1920) çalışmaları, paternalizmi yönetim biçimi olarak da ele alır. Weber, bürokratik yapıların ve geleneksel yetkinin, otoritenin paternalist bir şekilde kullanılmasına meşruiyet kazandırdığını savunur (Cheng & Jen, 2005).

Paternalizmin kökenleri ayrıca, devletin vatandaşlarını koruma ve bakımını üstlendiği feodal ve ataerkil toplum düzenine dayanmaktadır. Bu tarz ilişkiler aile ve devlet yapısında belirgin bir şekilde hissedilmiş ve zamanla çalışma hayatına da yansımıştır.

Weber (2012) “Ekonomi ve Toplum” adlı eserinde, geleneksel paternalist otoritenin, ataerkil aile yapısından kaynaklandığını savunmuş ve bu tarz otoritenin, kişilerin liderlerine itaat ederek statü kazandığı bir sistem olduğunu vurgulamıştır. Paternalizm, Weber'e (2012) göre geleneksel egemenlik türlerinden biridir ve otoritenin babadan oğula geçtiği bir yapıyı temsil eder.

Paternal liderlik tarzı sadece işle sınırlı kalmaz, aynı zamanda iş dışı ilişkileri de kapsar (Aycan & Kabasakal, 2006). Ayrıca, çalışanların işyerini aile ortamı olarak görmeleri, sadık ve işbirlikçi olmaları, ayrıca otoriteye saygı duymaları beklenir. Çalışanların mutlak bağlılıklarına karşılık her zaman yardım etmeye hazır bir ilgi gösterirler. Bu liderlik tarzı, iş dışında da astlarıyla yakın ilişkiler içinde olmayı içerir (Aycan & Kabasakal, 2006).

Paternal liderler, rol gereği çalışanların özel günlerine katılır, aynı masalarda oturur, şarkı söyler ve dans ederler; bu şekilde de sosyal sorumluluklarını yerine getirirler. Paternal liderler, futbol turnuvaları düzenleyerek astlarıyla bir arada olabilirler ya da tüm personelin ailesiyle tatil yapabilirler.

Bu şekilde, kendileriyle takipçileri arasındaki toplumsal mesafeyi azaltarak, bir aile lideri gibi davranırlar (Fikret-Pasa, Kabasakal, & Bodur, 2001; Aycan, 2006). Paternal lider, tüm bunların karşılığında da astlarından bağlılık ve saygı ile çalışanların işyerini aile ortamı olarak görmelerini, sadık ve uyumlu olmalarını bekler.

Patron figürü, bireylerin ilk temel otorite figürü olan ebeveynin dönüşmüş bir versiyonu olarak görülmektedir. Bu süreç, psikiyatristler tarafından “aktarım” olarak adlandırılır ve bir kişinin bilinçaltında bir bireyle ilişkilendirdiği duyguları başka bir bireye aktarması olarak yorumlanır (Freud, 1926). Paternal liderlik, üç temel boyutu içerir (Pellegrini & Scandura, 2008);

- **Otoriterlik:** Lider, karar alma süreçlerinde baskın rol oynar ve takipçilerinden uymalarını bekler.

●**Babacanlık (Benevolence):** Lider, takipçilerinin refahına önem verir ve onlara karşı koruyucu davranır.

●**Ahlaki Liderlik:** Lider, ahlaki değerlere bağlı kalarak, adil ve etik bir şekilde davranır.

Gelenekselci kültürlerde otoriteye saygı ve aileye benzer hiyerarşik yapılar daha fazla kabul gördüğünden paternal liderlik bu kültürlerde etkili olabilmektedir (Jackson, 2016). Bu liderlik stili, takipçiler arasında güçlü bir bağlılık ve örgütsel bağlılığı teşvik edebilmekte, ancak aşırıya kaçtığında takipçilerin bağımsız düşünme ve inisiyatif kullanma yeteneklerini sınırlandırabilmektedir (Cheng vd., 2004).

2.3. Paternalizm Kavramı ve Paternal Liderlik

Paternalizm, bireylerin ya da grupların iyiliği için onların özgürlüklerinin kısıtlanabileceği veya onlar adına kararlar alınabileceği bir yaklaşımı ifade etmektedir. Paternal liderlik ise, liderin ekip üyelerine bir aile reisi gibi yaklaştığı, onların hem profesyonel hem de kişisel ihtiyaçlarıyla ilgilendiği bir liderlik stilidir (Köksal, 2011). Bu liderlik türü, özellikle çalışanların refahını önemseyen ve onlara rehberlik eden, ancak aynı zamanda katı bir hiyerarşi ve disipline de önem veren yöneticileri kapsamaktadır (Szerletics, 2015).

Paternal liderlik, liderin çalışanlarına karşı hem otorite figürü hem de bir baba gibi koruyucu bir rol üstlendiği bir liderlik tarzını ifade etmektedir. Bu anlayış, çalışanların yalnızca iş performanslarıyla değil, aynı zamanda kişisel refahlarıyla da ilgilenmeyi içerir.

Paternal liderlik, çalışanların hem güvenli hem de yönlendirilmiş bir ortamda daha verimli olmalarını hedeflerken, aynı zamanda karşılıklı sadakat ve bağlılık gibi unsurları da teşvik eder. Ancak bu liderlik yaklaşımı, çeşitli faktörler tarafından şekillendirilmektedir. Özellikle, psikolojik sözleşmeler ve kültürel etkiler, paternal liderliğin çalışanlarla nasıl bir ilişki kurduğunu ve bu ilişkinin ne tür sonuçlar doğurduğunu önemli ölçüde etkilemektedir. Aşağıda, paternal liderlik ile psikolojik sözleşme ve kültürel etkilerin bu bağlamdaki rolü daha ayrıntılı olarak ele alınacaktır:

Psikolojik Sözleşme ve Paternal Liderlik

Argyris (1960)'in çalışmalarıyla doğan ve Kotter (1973)'in çalışmalarıyla popülerlik kazanan psikolojik sözleşme, çalışan ve işveren arasında oluşan, yazılı olmayan karşılıklı

beklentiler ve yükümlölükler bütünüdür. Paternal liderlik, bu sözleşmenin oluşumunda ve sürdürölmesinde önemli bir role sahip olabilmektedir.

Paternal liderler, çalışanlara yönelik ilgi ve desteğıyle, onların örgüte olan bağılılığını ve memnuniyetini artırabilmektedir (Patrick, 2008). Araştırmalar, paternal liderliğin iş görenlerin örgütsel bağılılık ve performansıyla iş tatmini üzerinde olumlu etkiler yarattığını göstermektedir. Paternal liderlik tarzı, liderin hem işle ilgili konularda rehberlik yapması hem de çalışanların kişisel ihtiyaçlarına duyarlı olmasıyla karakterizedir. Bu liderlik tarzı, çalışanların motivasyonunu artırarak iş tatminini ve örgütsel bağılılığı güçlendirebilir, bu da dolaylı olarak performansa olumlu katkı sağlayabilir.

Paternal liderlik tarzı, çalışanların motivasyonunu artırarak iş tatminini ve örgütsel bağılılığı güçlendirebilir, bu da dolaylı olarak performansa olumlu katkı sağlayabilir. Bu liderlik stiline, çalışanların gelişimine açık olduklarından, işi benimsemeleri ve otorite konusunda olumlu olmaları yönündeki beklentileri iyi yönde etkilediğı belirlenmiştir (Coons & Weber, 2013).

Kültürel Etkiler ve Paternal Liderlik

Paternal liderlik, kültürel değerler ve normlar tarafından şekillendirilen bir liderlik türüdür. Özellikle kollektivist toplumlarda, lider ve çalışanlar arasında güçlü bir duygusal bağ ve karşılıklı saygı beklenmektedir. Bu bağlamda, liderin, çalışanların hem iş hem de özel yaşamlarıyla ilgilenmesi beklenen bir durumdur. Paternal liderlik uygulamaları, bireycilikten ziyade toplulukçu değerlere sahip toplumlarda daha etkili olabilmektedir (Dworkin, 2014).

2.3.1. Paternal Liderlik Tarzının Alt Boyutları

Farh ve Cheng'e (2000) tarafından önerilen, paternal liderlik tarzının alt boyutları Aycan (2006) tarafından daha da geliştirilerek üç ana boyut altında incelenmiştir. Bunlar: otoriterlik, babacanlık (yardımseverlik) ve ahlaki liderlik şeklindedir (Szerletics, 2015; Coons & Weber, 2013).

Otoriterlik, liderin otoritesini ve kontrolünü vurguladığı, takipçilerinden sorgusuz sualsiz itaat beklediğı bir liderlik davranışdır. Takipçiler, bu liderlik altında liderin taleplerine itiraz etmeksizin uymakta ve liderin direktiflerine uyum sağlamaktadır (Rachman, 2014). Otoriter liderlik, takipçi davranışları üzerinde genellikle olumsuz bir etkiye sahip olup

takım üyelerinin liderlere olan bağlılığı ve memnuniyeti, liderlere olan güven ve örgütsel vatandaşlık davranışları ile negatif ilişkilidir (Dworkin, 2014).

Babacılık; liderin, takipçilerinin kişisel ve ailevi refahına bütüncül bir ilgi gösterdiği, onlara karşı koruyucu ve destekleyici bir şekilde davrandığı liderlik davranışıdır. Babacan liderlik altında, takipçiler liderin bu davranışlarına minnettarlık hissetmekte ve durum elverdiğinde bu iyilikleri karşılıksız bırakmamak için çaba göstermektedir. Babacılık ve ahlaki liderlik birbirleriyle pozitif ilişkilidir ve takipçilerin liderlere olan bağlılığını, memnuniyetini, liderlere güvenini ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu yönde etkilemektedir (Coons & Weber, 2013).

2.3.2. Türkiye’de Paternal Liderlik

Paternal liderlik, genellikle bireylerin duygusal gereksinimlerine şefkatli bir yaklaşım sergileyen ve astlarının tam itaatini beklediği yöneticilerin liderlik tarzını ifade etmektedir (Chen vd., 2014).

Hofstede'nin (1980) çalışmasına göre kültür boyutları, liderlik tarzlarına ve organizasyonel davranışlara etki eden temel faktörlerden biridir. Özellikle, Türkiye'de güç uzaklığı boyutunun yüksek olması, otoriteye saygının ve hiyerarşinin ön planda olduğunu gösterirken, bireycilik ve geleneksellik boyutlarının orta düzeylerde olması, bireysel başarı ve grup dayanışmasının önemini vurgular. Ayrıca, belirsizlik kaçınılabilirlik boyutunun etkisiyle liderlik tarzlarının daha planlı ve kontrol edilebilir olabileceği gözlemlenir (Hofstede, 1984).

Hofstede'nin “maskülinite” ve “feminitite” boyutlarına bakıldığında yüksek maskülinite, kız öğrencilerin liderlik rollerinde sınırlılıklar yaşayabileceği bir ortamı işaret ederken, feminitenin değer kazanması ve cinsiyet eşitliği konularındaki farkındalığın artmasıyla bu durumun değişebileceği öngörülebilir (Hofstede, 1980).

Türkiye'nin maskülenitesinin yüksek olması paternal liderliğin de neden bu kadar yaygın olduğunu gösterebilmektedir (Aycan & Kanungo, 2000; Pellegrini & Scandura, 2006). Bu kültürel boyutlar, Türkiye'deki liderlik anlayışını ve cinsiyet rollerini anlamak için önemli bir çerçeve sunar, ancak zamanla değişen ve evrilen yapılarıyla da dikkate alınmalıdır.

Aycan vd., (2000) yaptığı çalışmasında, Türkiye'nin paternalist liderlik ve topluluğa bağlılık arasındaki ilişki düzeyi en güçlü olan ikinci ülke olduğu bulunmuştur. Aycan vd., (2000) araştırmasının sonuçlarına göre, Türkiye'deki çalışanlar, onların menfaatlerini

koruyan, işbirlikçi ve teknik gelişime önem veren, özel hayat problemlerini ele alan, düşüncelerini rahatça ifade eden ve örgütte aile ortamı sağlayabilen liderlerle çalışmayı tercih etmektedirler.

Araştırma ayrıca, liderlerin çalışanlarla ilgili düşüncelerinin sosyal kültürden etkilendiğini ve paternalist liderliğin çalışanların proaktif olma yeteneğini olumsuz etkileyebileceğini ortaya koymuştur. Diğer yandan, yapılan araştırma, katılımcılık ile paternalist liderlik arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir.

Erben ve Güneşer (2008) ile Ötken ve Cenkçi'nin (2012) çalışmaları incelendiğinde, birebir ve kapsamlı ilgi gösteren yardımsever paternalist liderin, takipçilerinin liderlerini rol model olarak benimsemelerinde önemli bir etkisinin olduğu görülmektedir. Bu durum, liderin kişisel yaşamlar da dâhil olmak üzere takipçilerine yakın bir ilişki kurmasıyla ilişkilendirilmektedir.

Paşa, Kabasakal ve Bodur'un (2001) çalışmasına göre, Türk yöneticiler, çalışanların örgütleriyle duygusal bağlılıklarını güçlendirmek için çeşitli organizasyonlar düzenler, bu organizasyonlar arasında şirket yemekleri, yılbaşı hediyeleri, ailece yapılan aktiviteler, piknikler ve bayramlaşmalar yer alır. Bunun yanı sıra yöneticiler, çalışanların yaşadıkları sorunlara destek olmak ve mutluluklarını paylaşmak suretiyle onları kişisel yaşamlarında da aile üyesi gibi hissettirirler.

Bu kapsamda yöneticilerin çalışanlarına gösterdiği önem ve işyerindeki uyumlu çalışma ortamı daha fazla önemlidir (Yetim & Yetim, 2006). Bu nedenle Pellegrini ve Scandura'nın (2006) vurguladığı gibi, Türk toplumunun kültürel yapısı paternalizmle uyumlu bir şekilde ilerler. Bu uyumun temel sebebi, liderlerin iş hayatı ile sınırlı kalmayıp özel hayatın çeşitli alanlarına da dahil olmalarının toplumda doğal olarak kabul edilmesidir (Erben & Güneşer, 2008).

Türk toplumunda geleneksel aile değerleri ile liderlerin babacan liderlik tarzı özellikleri arasında pozitif ilişkiler olduğunu ve bu liderlik tarzının örgütsel vatandaşlık davranışları ile örgütsel bağlılık gibi olumlu yönde çıktıları olduğunu söylemek mümkündür (Erben & Güneşer, 2008; Soylu, 2011; Cerit, 2013; Pellegrini & Scandura, 2006).

2.4. Paternal Liderliğin Diğer Liderlik Türleriyle İlişkisi

Paternal liderlik, çalışanlara karşı hem koruyucu hem de rehberlik edici bir tutum sergileyen ve genellikle Doğu toplumlarında, özellikle de Asya'da gözlemlenen bir liderlik stilidir (Gelfand, Erez, & Aycan, 2007). Bu liderlik tarzı, liderin otoriter ve

disiplinli bir yaklaşımlı babacan bir ifade ve ahlaki bütünlük ile birleştirmektedir (Farh & Cheng, 2000). Paternal liderlik, çalışanların hem profesyonel hem de kişisel yaşamlarına rehberlik ederken, onların refahına derinden ilgi göstermekte ve bu süreçte çalışanlardan sadakat ve itaat beklemektedir (Pasa vd., 2001).

Paternal liderlik, çalışanların liderlerine ve kuruluşa olan bağılılıklarını artırabildiğinden özellikle grubun birey üzerinde önceliklendirildiği kültürlerde etkilidir (Aycan, 2006). Bu liderlik tarzı, çalışanların refahını ön planda tuttuğu ve liderin koruyucu ve rehberlik edici rolüne odaklandığı için, bu tür toplumlarda çalışan memnuniyeti ve örgütsel bağılılığı artırabilmektedir (Farh vd., 2006).

Ancak, paternal liderliğin eleştirildiği noktalar da vardır. Batı ülkelerinde, bu liderlik tarzı bazen otoriterlikle eşdeğer görülmüş ve çalışanların özgürlüklerini kısıtladığı görüşüne varılmıştır (Uhl-Bien & Maslyn, 2005). Bununla birlikte, babacanlık ve ahlaki liderlik boyutlarının, çalışanların liderlerine olan güvenini ve takdirini artırabileceği ve böylece yaklaşımın olumlu örgütsel sonuçlara katkıda bulunabileceğine dair çalışmalar da bulunmaktadır (Cheng vd., 2004).

Özellikle Asya'da yapılan çalışmalar, paternal liderliğin çalışan memnuniyeti, örgütsel bağılılık ve takım içi uyumu gibi olumlu sonuçlarla ilişkili olduğunu göstermiştir (Pellegrini & Scandura, 2006). Ancak, bu liderlik tarzının Batı'da da etkili olup olmadığına dair karışık sonuçlar bulunmaktadır ve bu nedenle daha fazla araştırmaya ihtiyaç bulunmaktadır (Ansari & Khan, 2004).

BÖLÜM 3: PERFORMANS

Bu bölümde performans kavramı, performans değerlendirmesi, performans türleri çalışan performansı, beş faktörlü kişilik özellikleri, çalışan performansı ile beş faktörlü kişilik analizi arasındaki ilişki açıklanmıştır.

3.1. Performans Kavramı

Performans kelimesi, İngilizce “performance” kelimesinden Türkçeye geçmiş bir terimdir. Türkçe’de “edim” kelimesiyle de ifade edilebilmekle birlikte, günlük konuşma ve yazı dilinde daha sık olarak “performans” terimi kullanılır (Özmen, 2013). Performans, örgütün personelden optimal verimle gerçekleştirmelerini bekledikleri fiillerdir. Performans terim olarak, genel başarıyı ifade etmek veya bir ölçütü yansıtmak için çeşitli düzeylerde kullanılabilir (Brudan, 2010).

Performans kavramı, özellikle insan kaynakları yönetimi gibi alanlarda yaygın olarak kullanılmakla birlikte, tam olarak tanımlanmış bir kavram değildir. Ancak performans kavramı, her bağlamda farklı anlamlar kazanabilir ve tam olarak tanımlanması zor olabilmektedir (Açıkalın, 1999). Bu nedenle, günlük hayatta ve iş dünyasında performans terimi genellikle geniş bir anlamda kullanılmakta ve spesifik bağlamlarda daha ayrıntılı olarak tanımlanmaktadır (Çalık, 2003).

Birçok ülkede, yükseköğretim kurumlarının ve bölümlerinin performansı da incelenmektedir. Etkili ve kullanışlı performans göstergelerinin nasıl tasarlanıp kullanılacağına dair metodolojik sorunların önemi de vurgulanmaktadır (Landy & Farr, 1980). Performans göstergelerinin kurumların veya bölümlerin performansına ilişkin geçerli bilgiler sağlayabileceği koşulları da performansı etkilemektedir (Ball & Havachi, 1987).

3.2. Performans Değerlendirmesi

Performans değerlendirmesi, bir örgütteki bireylerin belirli bir zaman dilimindeki eylem ve davranışlarını ölçen ve değerlendiren dinamik bir süreçtir (Fletcher, 2001). Bu süreç, bilgi alışverişini teşvik eder, ortak çalışmayı destekler, hataların ve başarıların sorumluluğunun paylaşılmasına olanak tanıyarak eğitim ve gelişime imkân sağlar (Erdoğan, 1991).

Performans değerlendirmesi, bir organizasyonun hedeflerine ve stratejilerine ulaşabilmesi için gerekli olan performans göstergelerini kullanarak, organizasyonun tüm

unsurları hakkında veri toplama, ölçme ve değerlendirme sürecidir. Bu sürecin en sık kullanılan yöntemi ise derecelendirmedir (Çakmak & Ocaklı, 2015). Ancak, derecelendirmelerin bazı sistemik ve rastlantısal hatalara eğilimli olduğu bilinmektedir (Murphy, Trailer & Hill, 1996).

Çalışan performansı ölçümü ve değişimlerin karşılaştırılması ile gerçekleşen performans değerlendirme süreci, işletmelerde donanımlı bir teknolojik sistemin varlığını gerektirmektedir (Eccles, 1991). Bu sistem, ölçme, değerlendirme ve planlama faaliyetlerini başarılı bir şekilde yürüterek çalışan performansının iyileştirilmesine katkı sağlamaktadır (Tool, 2012).

Bu farkları anlamak, performans değerlendirmesinin önemini ve işleyişini daha iyi kavramamıza yardımcı olmaktadır (Yenice, 2006). İşverenler, çalışanların çaba gösterme düzeylerini ve performanslarını endişeyle takip ederken, çalışanlar da işverenlerin adil bir şekilde tazminat sağlayıp sağlamayacakları konusunda endişe duymaktadırlar (Fisher, Ashkanasy, & Härtel, 2006).

Performans değerlendirmesi, her türlü organizasyon için önemli bir modeldir çünkü personel motivasyonunu artırmakta, tutum ve davranış gelişimine katkıda bulunmakta, bireysel ve kurumsal hedeflerin iletilmesi ve uyumlaştırılmasını sağlamakta, ayrıca yönetim ile personel arasında olumlu ilişkilerin geliştirilmesine de yardımcı olmaktadır (Bayram, 2006).

Bu şekilde, performans değerlendirmesi süreci daha şeffaf, ölçülebilir ve objektif hale gelmektedir bu da hem yöneticiler hem de çalışanlar için değerli geri bildirimler sağlamakta ve performansın geliştirilmesine katkıda bulunmaktadır (Ahmed vd., 2013).

Performans değerlendirme, bir çalışanın işyerindeki davranışlarını, eylemlerini ve bu eylemlerin sonuçlarını detaylı bir şekilde inceleyerek anlamak ve anlamlandırmak için tasarlanmış resmi bir yapılandırılmış sistemdir. Bu değerlendirme süreci, çalışanların neden belirli davranışları sergilediklerini anlamak, hangi alanlarda başarılı olduklarını veya gelişime ihtiyaç duydukları alanları belirlemek amacıyla kullanılmaktadır (Çakmak & Ocaklı, 2006).

Ayrıca, çalışanların gelecekteki performanslarını geliştirmek, örgütün hedeflerini daha etkin bir şekilde gerçekleştirmek, topluma ve genel faydaya daha fazla katkı sağlaması için kullanılır. Bu süreç hem çalışanların hem de örgütün başarılarına odaklanarak daha verimli ve etkili çalışma ortamları oluşturmayı amaçlar (Khan, 2013).

İş performansını değerlendirirken çeşitli kıstaslar göz önünde bulundurulmalıdır. Bu kıstaslar aşağıda detaylı açıklanmıştır (Campbell & Wiernik, 2015);

- Kendine özgü ve azami performans değerlemesi; bir çalışanın iş performansını ölçerken belirli kriterlere dayanan özel bir değerlendirme sistemidir. Bu sistemde, işin başarılmaması için gereken talimatlar, iş miktarı ve işin tamamlanması için harcanan süre gibi faktörler dikkate alınır. Normal zamanlarda gösterilen performans ile azami performans arasındaki fark değerlendirilerek çalışanın performansı analiz edilir.
- Performans dinamikleri, performansın sabit bir değer olmadığını ve değerlendirme sürecinde çeşitli dinamiklerin dikkate alınması gerektiğini vurgular. Bu dinamikler arasında eğitim düzeyi, yaş, belirlenen hedefler, motivasyonel müdahaleler, duygusal durumlar, iş arkadaşları veya üretim uygulamaları tarafından yaratılan kısıtlamalar veya fırsatlar gibi durumsal koşullardaki değişiklikler yer alır.
- Kültürler arası performans değerlendirmesi ise, örgütlerin evrensel iş performansı modelleri oluşturmalarına rağmen farklı kültürel öğelerin dikkate alınması gerektiğini belirtir. Amerika, Avrupa ve Çin gibi farklı kültürlere sahip bölgelerde yapılan araştırmalar, performans değerlendirilirken kültürel faktörlerin göz önünde bulundurulması gerektiğini ortaya koymaktadır.
- Performansın dağılım özellikleri ise, performans ile sonuçları arasındaki farkın incelenmesiyle bazı çıktıların çarpıklık gösterebileceğini ve diğer çıktıların ise normal bir dağılım sergileyebileceğini ifade eder. Örneğin, büyük golf turnuvalarında sadece birkaç golf profesyonelinin sıralamaya girmesi, diğer sporcuların sıralamaya girememesi durumunda çarpıklık oluşabilir. Ancak puanlamaya bakıldığında sonuçların simetrik olduğu görülebilir.

Örgütler, iş performansını tahmin edilebilir kılmak için kurallar ve prosedürler kullanmalıdır. Aynı zamanda potansiyel fırsatlara, problemlere ve olağandışı süreçlere ayak uydurabilmek için çalışanlara bazı yenilikler yapma iznini de vermelidir (Janssen & Van Yperen, 2004).

Örgütlerde karar süreçlerinin performans sonuçlarına göre yürütülmesi çalışanların zihinlerinde adalet, eşitlik gibi kavramların oluşmasını sağlar. Performans değerlemesi

örgütlerde sosyal adaletin varlığına dair bir gösterge, çalışanların değerlendirilme ve eğitim ihtiyaçlarının bir belirleyicisi olarak ifade edilmektedir (Pelit & Güçer, 2006).

Değerlendirmelerin taban ücret, ikramiyeler, terfiler, rütbe düşürme, işten ayrılmalar ve işten çıkarmalarla nasıl ilişkili olduğu-gözlemlendiğinde bu ilişkilerin firmalar arasında benzer olduğu görülmektedir (Frederiksen, Lange, & Kriechel, 2017).

Performans değerlendirme sistemi, açık, ölçülebilir ve gerçeğe uygun performans standartlarının belirlenmesiyle başlamaktadır. Bu standartlar, çalışanların performanslarının nesnel bir şekilde değerlendirilmesini sağlamaktadır. Değerlendirme süreci, çalışanların başarılarına dayalı olarak örgütsel konumlarının belirlenmesine yardımcı olmaktadır. Bu da çalışanların motive olmasını ve daha iyi performans sergilemesini teşvik etmektedir.

Ayrıca, performans değerlendirme sonuçlarının örgütsel kararlar ve uygulamalarında adalet ve hakkaniyet ölçütleriyle kullanılması büyük önem taşımaktadır (Eccles, 1991; Fletcher, 2001). Bu sayede çalışanların motivasyonu artar ve örgütün başarıya ulaşması için gerekli bilgi ve birikim de daha etkili bir şekilde kullanılabilir hale gelir (Tunçer, 2013).

Performans yönetimi, bireysel ve örgütsel etkinliği artırmak için önemli bir araçtır. Bu sistem, geçmiş performansın yanı sıra gelecekteki potansiyel performansı da tahmin ederek performansı motive edici bir şekilde artırmayı amaçlamaktadır. Planlama sürecinde beş adımdan oluşan bir süreç izlenmektedir.

Bunlar mevcut durumun belirlenmesi, misyon oluşturma, performans göstergelerinin oluşturulması ve ölçme-değerlendirme sisteminin belirlenmesi ve amaç ve hedeflerin belirlenmesidir (Tunçer, 2013). Bu süreçler, performans yönetim sisteminin etkili bir şekilde çalışmasını sağlar ve çalışanların performanslarını artırarak örgüt hedeflerine ulaşmasına da yardımcı olmaktadır (Çakmak, 2006).

Performans değerlendirmesi çalışanların motivasyonunu arttırarak örgüt içinde daha etkin bir çalışma kültürü oluşturulmasına yardımcı olmaktadır. Performansı ölçmenin amaçları iki hedefle açıklanabilmektedir (Eraslan & Algün, 2005):

Yönetimle ilgili hedefler:

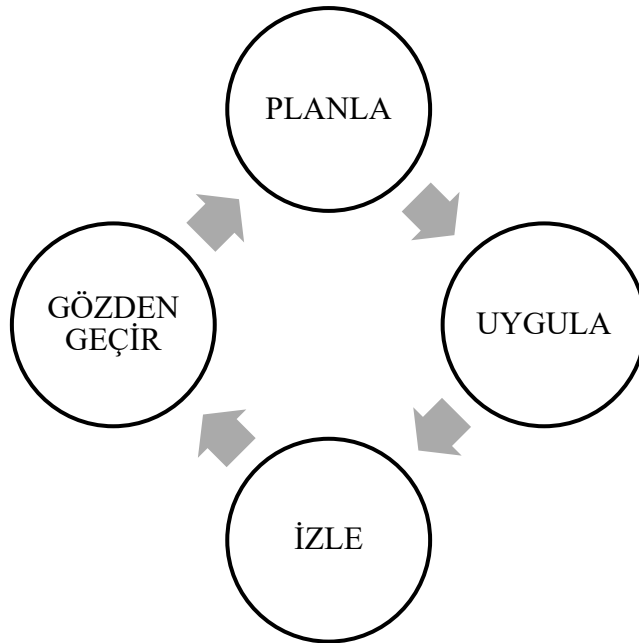
- İşletme içi iklimi oluşturarak çalışanın başarısını ölçmek.
- Yönetimsel kararlar için gerekli verileri elde etmek.

- Çalışanın ve işletmenin hedef ve ihtiyaçlarını bütünleştirmek.
- İşletme potansiyeli ve yönetim yaklaşımları hakkında bilgi almak.
- İşletmenin genel başarısını tespit etmek.

Geleceğe yönelik hedefler;

- Çalışanların görev başarılarını bildirmek ve beklentileri netleştirmek.
- Çalışanların kişisel hedeflerini belirleyerek motivasyonlarını artırmak ve işletme hedefleriyle uyumlu hale getirmek.
- Çalışanlara gelişim alanlarını göstererek eğitim planlarıyla yol göstermek.
- Çalışanların uzun vadeli kariyer beklentilerini karşılayan planlar yapmalarına olanak sağlamak.

Performans yönetimi döngüsü Şekil 3’te detaylı olarak gösterilmiştir. Performans yönetimi “Planlama – Uygulama – İzle – Gözden geçir” olarak gerçekleşmektedir (Armstrong, 2009);



Şekil 3. Performans Yönetimi Döngüsü

Kaynak: Armstrong, 2009

Şekil 3’te performans yönetimi döngüsü, dört temel aşamadan oluşmaktadır ve organizasyonel başarıyı artırmak için bu aşamaların her biri kritik bir rol oynamaktadır. İlk olarak, planlama aşaması, performans hedeflerinin tam olarak belirlenmesini ve bu hedeflere yönelik stratejilerin oluşturulmasını içermektedir. Bu aşamada hem

organizasyonel hedefler hem de çalışanların bireysel hedefleri uyumlu bir şekilde tanımlanmaktadır. Ardından, uygulama aşaması gelmektedir. Bu aşamada çalışanlar, belirlenen hedeflere ulaşmak için görevlerini yerine getirirken liderler de onlara rehberlik etmekte ve performans sürecini yönetmektedirler.

İzleme aşaması, çalışanların performanslarının düzenli olarak takip edilmesini ve olası sorunların erken tespit edilerek çözüme kavuşturulmasını sağlamaktadır. Son olarak, gözden geçirme aşaması, performans sürecinin sonunda yapılan değerlendirmelerden oluşmaktadır. Bu aşamada, elde edilen sonuçlar analiz edilmekte, hedeflere ne ölçüde ulaşıldığı incelenmekte ve gelecekteki stratejiler için geri bildirim sağlanmaktadır. Bu döngü, performansın sürekli iyileştirilmesini hedeflemekte ve organizasyonların uzun vadeli başarısına katkı sağlamaktadır.

3.3. Performans Türleri

Performans, çalışanların çaba ve becerilerinin sonucudur ve genellikle performans ve görev performansı olmak üzere iki boyutta ele alınmaktadır. Görev performansına bakıldığında, çalışanların doğrudan işleriyle ilgili görevleri ne kadar etkili bir şekilde yerine getirdiklerini ifade etmektedir (Hattrup, O'Connell, & Wingate, 1998).

Belirlenen hedeflere ulaşma, işin kalitesi ve zamanında tamamlanması gibi unsurları içerir. Bağlamsal performans ise, çalışanın iş yerindeki genel davranışları ve katkılarına odaklanmaktadır. İş birliği yapma, ekip çalışmasına destek verme, iş ortamına olumlu katkı sağlama gibi faktörler, performans boyutunu yansıtmaktadır (Esen, 2023).

3.3.1. Görev Performansı

Bu performans türü bir örgütteki çalışanların öncelikli görevleri ve faaliyetleri ile ilgilidir. Performans kavramı, çalışanların teknik ve idari görevlerini yerine getirme yetenekleri üzerinde durmaktadır. Görev performansı genellikle teknik işlerin yürütülmesi, yönetim ve organizasyonel faaliyetler gibi alanları içermektedir (Ünlü & Yürür, 2011). Bu bağlamda, görev performansı iki temel bileşenden oluşmaktadır. Bunlardan ilki; teknik-idari görev performansıdır. Bu bileşen, çalışanların iş tanımında belirtilen tüm görevleri etkin bir şekilde yerine getirmelerini kapsamaktadır (Boyce, 2011).

İkincisi ise liderlik görev performansıdır. Bu bileşen, çalışanların yöneticileri tarafından belirlenen görevleri etkin bir şekilde yerine getirmelerini içermektedir. Bu görevler genellikle yönetim, yönlendirme, iş süreçlerinin geliştirilmesi ve insan ilişkilerinin yönetimi gibi liderlikle ilgili alanları kapsamaktadır. Bu performansın başarıyla

gerçekleştirilmesi, örgütün etkin ve verimli bir şekilde faaliyet göstermesine yardımcı olmaktadır (Jawahar & Carr, 2007).

Görev performansı, her kurumda belirli iş kolları içinde yerine getirilmesi gereken temel sorumlulukları ifade etmektedir. Çalışanlar, bu görevleri yerine getirerek işin sürekliliği ve başarısı için önemli bir rol oynar. Genellikle teknik işleri kapsayan bu görevler, işletmenin operasyonlarını etkin bir şekilde yürütebilmesi için hayati öneme sahiptir.

Görev performansı değerlendirmesi, önceden tanımlanmış olan bu görevlerin başarıyla yerine getirilip getirilmediğini değerlendirir ve her görev gereklilikleri ve özellikleri doğrultusunda değişebilmektedir (Ünlü & Yürür, 2011). Bu değerlendirme, çalışanların performansını objektif bir şekilde ölçerek işletmenin hedeflerine ulaşmasına katkı sağlamaktadır (Borman & Motowidlo, 1993).

Görev performansı, bireyin iş tanımında yer alan görevleri etkin bir şekilde yerine getirerek örgütün hedeflerine katkı sağlamasıdır (Esen, 2023). Bu görevler genellikle teknik işlerden yönetsel işlere kadar çeşitlilik gösterir ve görev performansının ana özellikleri, teknik işlere destek olma ve işin yapısal bir parçası olma şeklinde özetlenebilir (Conte & Svejnar, 1988).

Bu performans, hammaddenin ürün haline gelmesi, envanter yönetimi, satın alma süreçleri, koordinasyon, muhasebe gibi temel işleri içerir ve yüksek görev performansı genellikle çalışanların verimliliğiyle doğru orantılıdır (Kozlowski, 2013; Clemens, Motenegro, & Pritchett, 2016). Görev performansının unsurları aşağıdaki gibidir (Esen, 2023);

- Çalışanın başarısı için görev eylemleri net bir şekilde belirlenir.
- Görevin gerekliliklerini yerine getirme vurgusu yapılır.
- Görevin kalitesi ve süresi belirlenir, başarı bu çerçevede değerlendirilir.
- Tamamlanan görevlerin sonuçları incelenir ve görevin gerekliliklerine uygunluğu değerlendirilir.
- Kişinin görevdeki rolleri ve sorumlulukları açıkça tanımlanır.

3.3.2. Bağlamsal Performans

Performans, bir işin sonucu olarak ortaya çıkan faydanın ölçüldüğü veya etkisinin değerlendirildiği bir kavramdır. Günümüzde, bu kavram sıkça karşımıza çıkmaktadır ve kurumlar çalışanların görevlerini ne ölçüde yerine getirdiğini değerlendirmek için

performans değerlemesi yapmaktadırlar (Yenice, 2006; Rotundo & Rotman, 2022). Bu değerleme süreci, birimlerin başarılarını ölçmek ve en yüksek düzeyde faydayı sağlamak için alınacak kararları belirlemeye yardımcı olmaktadır (şahin, 2017).

Çalışanların sahip olduğu yetenek ve becerilerle işlerini en iyi şekilde yapma motivasyonu göstermeleri, yeni fikirler üretmeleri ve yeni ürün, hizmet ve süreçler geliştirmeleri, iş performansını arttırabilmektedir (Sarmiento, Beale, & Knowles, 2007). Bu durum örgütsel hedeflerin sonucunun başarılı olmasında son derece etkilidir (Jorge & Suarez, 2012; Emhan, Kula & Tngr, 2013).

Bağlamsal performansın örnekleri arasında ekstra işlerde gönüllü olmak, motivasyon ve coşkuyla çalışmayı sürdürmek, iş arkadaşlarına yardım etmek, örgütün amaçlarını desteklemek, örgüt kültürüne uyum sağlamak ve kurallara uymak gibi davranışlar yer almaktadır (Kiker & Motowidlo, 1999).

Bu davranışlar, çalışanın işle ilgili görevlerini yerine getirirken gösterdiği çabayı, sabrı, iş birliğini ve örgütün genel başarısını desteklemeyi içermektedir (Ivancevich & Konopaske, & Matteson, 2013). Bağlamsal performans, işin yürütülmesi sırasında psikolojik ve sosyal bağlamı güçlendiren, iş arkadaşlarıyla uyumlu çalışmayı teşvik eden ve örgüt kültürüne uyumlu davranışları içermektedir. Bu tür performans, çalışanın işle ilgili görevlerini yerine getirirken sergilediği ekstra çabayı ve katkıyı ifade etmektedir (Esen, 2023).

3.4. alışan Performansı

alışan performansı, yaratıcılık, yenilikçilik, üretkenlik, rekabet edebilirlik, krlılık, etkinlik ve verimlilik gibi unsurların tamamını içeren bir kavramdır ve performansın farklı seviyelerinde kendini göstermektedir (Osman, Shariff, & Lajin, 2016). Bu kavram, literatüre 1900'lerde dâhil edilmiş ve ilk olarak ABD kamu kurumlarında sistematik ve biçimsel bir şekilde değerlendirilmeye başlanmıştır (Avcı, 2016).

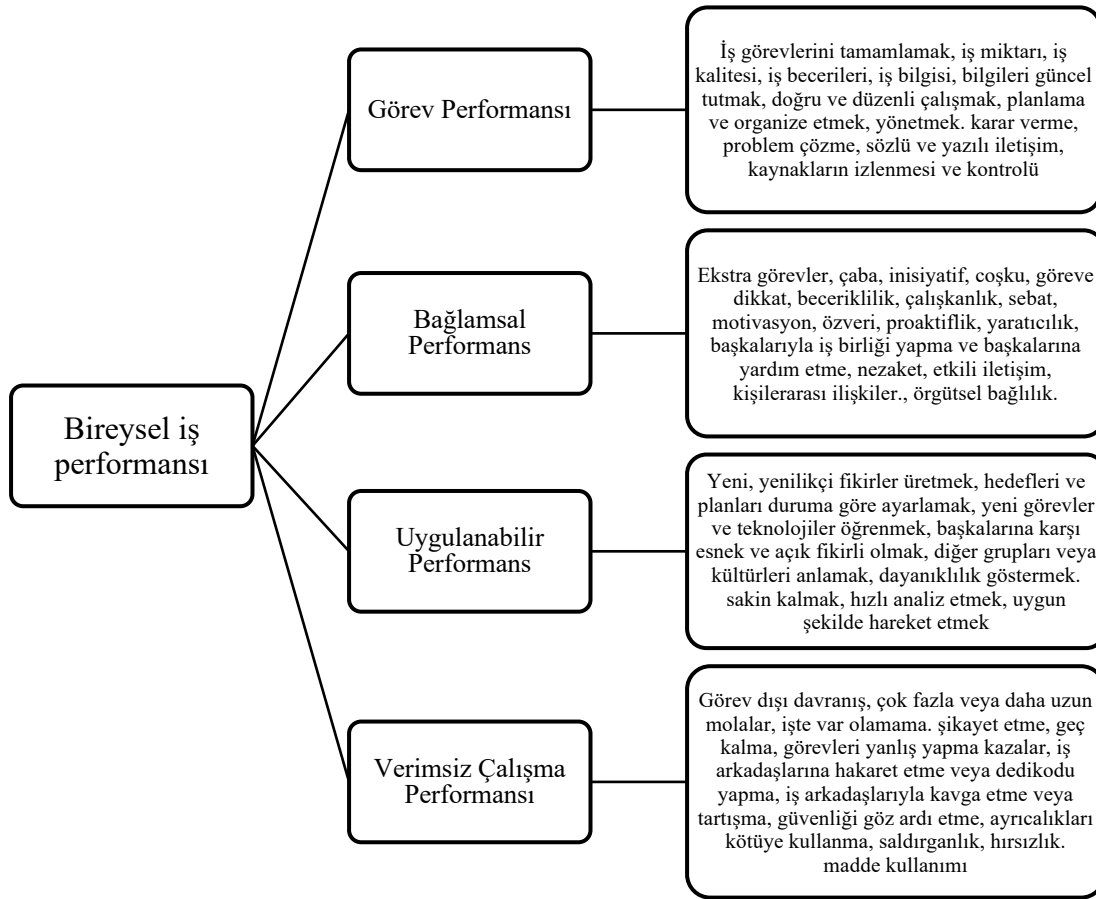
Performansın bu tür boyutları ve bileşenleri, genellikle tüm iş süreçlerine ve performansın iş birimi ölçümüne uygulanamamaktadır. Ancak, alışma ortamında gerçekleştirilen herhangi bir eylemin sonucu olarak kabul edilebilecek gecikmeli göstergeleri temsil edebilmektedirler (Dess & Robinson, 1984; Woods, 1997; Mohamed vd., 2018). Kavram; rgtsel faaliyetlerin sonucu olarak elde edilen çıktıların dışsal faktörler çerçevesinde değerlendirilmesi olarak da tanımlanmaktadır (Pounder, 2001). Yani rgt içinde

gerçekleştirilen faaliyetlerin sonucunda elde edilen sonuçların hedeflenen amaçlara uygunluğunu belirlemede kullanılmaktadır (Yalım, 2010).

Çalışan performansı, işyerindeki çalışanların gerçekleştirdikleri faaliyetler sonucunda elde ettikleri çıktılar veya başarılarını ifade etmektedir (Cardy, 2004). Performans planlaması, çalışanın üretmesi gereken çıktıların ve iş süreçlerinde sergilemesi gereken davranışların belirlenmesini gerektirmektedir. Böylece çalışanların performanslarını değerlendirmek ve iyileştirmek için net bir yönergeye sahip olmaktadır (Smither & London, 2009). Çalışan performansı sekiz boyutta sınıflandırılabilir (Esen, 2023);

- İletişim,
- Liderlik davranışı,
- Girişim-sebat-çaba,
- Üretken olmayan davranışlar,
- Hiyerarşik yönetim performansı,
- Teknik performans,
- Takım üyesi liderlik performansı,
- Takım üyesi yönetim performansı.

Koopmans vd., (2011) çalışan performansının kavramsal yapısını ve boyutlarını belirlemek için yaptıkları incelemede; görev performansı, bağlamsal performans, uyarlanabilir performans ve zarar verici çalışma davranışı boyutlarını belirlemişlerdir. Şekil 4'te çalışan performansı boyutlarına dair detaylı bilgiler sunulmaktadır.



Şekil 4. Çalışan Performansının Boyutları

Kaynak: Koopmans vd., 2011

Şekil 4'te bireysel iş performansı, çalışanların işteki çeşitli boyutlarını değerlendirirken dört ana kategoriye ayrılmaktadır. İlk olarak, görev performansı, çalışanların iş görevlerini tamamlamadaki etkinliklerini, işin miktarını, kalitesini, sahip oldukları bilgi ve becerileri, planlama, organize etme, karar verme ve problem çözme gibi yeteneklerini kapsamaktadır.

İkinci olarak, bağlamsal performans, çalışanların ekstra görevler üstlenme, inisiyatif alma, iş birliği yapma, nezaket ve etkili iletişim gibi iş arkadaşlarıyla olumlu ilişkiler geliştirme ve kuruma olan bağlılıklarını içermektedir. Üçüncü kategori olan uygulanabilir performans, değişen iş koşullarına uyum sağlama yeteneğini ifade eder ve yeni fikirler üretme, esneklik, açık fikirli olma, dayanıklılık ve kriz anında sakin kalma gibi özellikleri kapsamaktadır.

Son olarak, verimsiz çalışma performansı, iş dışı davranışlar, uzun molalar, görevlerin yanlış yapılması, agresif davranışlar, dedikodu yapma, iş arkadaşlarına hakaret etme, güvenliği ihmal etme ve madde kullanımı gibi verimliliği olumsuz etkileyen davranışları

içermektedir. Bu dört boyut, çalışanların bireysel performanslarının değerlendirilmesinde önemli rol oynamaktadır.

3.4.1. Çalışan Performansını Etkileyen Faktörler

Çalışma ortamında dengeli bir yaklaşımın benimsenmesi, çalışanlara güven vererek çalışan motivasyonunu artırabilmektedir. Bu bağlamda, adil bir maaş sistemi oluşturulması ve görev bölümü çok önemli olmaktadır (Gözcü, 2019).

Uzun vadeli planlama, örgütün stratejik hedeflerine ulaşmasına yardımcı olurken, çalışanların yeni beceriler kazanması da hem onların kariyer gelişimine katkı sağlar hem de örgütün rekabet avantajını artırır (Elnaga & Imran, 2013). Bu şekilde, örgütün ve çalışanların gelecekteki başarısı için önemli bir temel oluşturulur (Harbour, 2009; Özer, 2017).

3.4.1.1. Bireysel faktörler

Çalışan performansını etkileyen faktörler arasında demografik özelliklerin, özellikle cinsiyet, medeni durum ve yaş gibi faktörlerin önemli bir rol oynadığı, bu durumun yapılan araştırmalarla doğrulandığı belirtilmiştir (Özok & Aytaç, 2013). Çalışanın performansını şekillendiren faktörler arasında bireysel yetenekler, deneyim ve kişisel özellikleri içeren bireysel faktörler de bulunmaktadır ve bu faktörler genellikle çalışanın işyerindeki katkılarını belirlemektedir (Neal & Griffing, 1999).

Cinsiyet faktörü çalışan performansını etkileyebilmektedir. Maskülen ve feminen özelliklerin yanı sıra kadın ve erkek öğrenciler arasında farklı davranış beklentileri olması, mesleki cinsiyetçilik performansını belirleyebilmektedir (Kidder, 2002).

Çalışanların performansını etkileyen faktörler arasında cinsiyet, yaş, kültür seviyesi ve gösterilen performansın rolü büyüktür. Bu faktörler, yöneticilerin genç çalışanlara veya yaş faktörüne göre farklı değerlendirmeler yapmasına yol açabilmektedir (Akdemir, 2004). Ayrıca eğitim, çalışanların bilgi, yetenek ve davranışlarını geliştirerek performanslarını artırabilir (Thao & Hwang, 2015).

İşletmelerde çalışanların başarılı olabilmesi için Maslow'un temel ihtiyaçlarının karşılanması gereklidir. Bu ihtiyaçlar, fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik, sosyal ilişkiler, saygı ve değer görme ve son olarak kendini gerçekleştirme ihtiyacıdır (Maslow, 1958);

- Fizyolojik ihtiyaçlar,
- Güvenlik ve güvende olmak ihtiyacı,

- Sevgi ve aitlik ihtiyacı,
- Saygı görme ihtiyacı,
- Kendini gerçekleştirme ihtiyacı.

İş görenlerin bu rollerde gösterdikleri performans, lider-üye etkileşiminin niteliğini şekillendirmektedir (Graen & Scandura, 1987). Bu süreçte, liderin beklentileri ve astların bu beklentilere karşılık verme durumu lider-üye ilişkisini belirlemektedir.

3.4.1.2. Örgütsel Faktörler

Liderlik ve ekip üyeleri arasındaki ilişki, liderin iletişim becerileri, yönetim tarzı ve mesleki yetenekleri ile yakından ilişkilidir. Liderin tutumu ve çalışanların performansı arasında doğrudan bir ilişki vardır; bu nedenle liderin, çalışanların motivasyonunu artırmak ve performanslarını sürdürmek için gösterdiği tutum çok önemli olmaktadır (Chang & Chiang, 2007).

İşletme sahipleri, çalışanlarının düşüncelerini önemseyerek ve gelişimlerine yönelik destekler sağlayarak örgüt içi motivasyonu ve çalışan performansını artırabilmektedirler (Koçer, 2011).

Organizasyon içinde yalnızca uygun yönetim tarzının uygulanması, bireysel performans üzerinde olumsuz etkilere yol açabilmektedir. İnsan kaynakları politikaları, iş süreçleri, çalışma koşulları ve iletişim gibi yönetimsel unsurlar, çalışan performansını etkileyen kritik faktörlerdir (İplik, 2004). Ana yönetimsel faktörler arasında insan kaynakları politikaları, uyumlu hedeflerin belirlenmesi, liderlik ve yönetim süreçleri, örgüt kültürü ve motivasyon bulunmaktadır (Dinçer, 2013).

Grup üyelerinin isteklerini karşılamak, eğitim olanakları sunmak, ekstra çaba için mükâfatlandırma, tatmin edici geri bildirimler verme, adil iç işleyiş ve yönetici desteği sağlama gibi faktörler, çalışanların yöneticileriyle daha nitelikli ilişkiler kurmalarını teşvik edebilmektedir (Günaydın, 2021). Bu faktörler, çalışanların motivasyonunu artırarak performanslarını iyileştirebilmektedir.

3.5. Beş Faktörlü Kişilik Özellikleri

Carl Jung (1971), kişiliği karmaşık bir yapı olarak ve bireyin bilinçli ve bilinçdışı unsurlarının bir araya gelmesiyle oluşan bir bütün olarak tanımlamaktadır. Jung, insanların iç dünyalarında bilinçaltı olarak adlandırdığı derinlikte, kolektif bilinçaltı ve kişisel bilinçaltı olmak üzere iki önemli katmanı olduğunu belirtmektedir. Kolektif

bilinçaltı, insanlık tarihindeki ortak deneyimlerden kaynaklanan içsel imgeleri ve sembolleri içerirken, kişisel bilinçaltı ise bireyin kendi deneyimlerinden, travmalarından ve kendi süreçlerinden kaynaklanan içsel unsurları içerir.

Costa ve McCrae'ye (1992) göre, kişilik; bireyin farklı durumlarda sergilediği davranışların sürekliliğini, duygusal ve motivasyonel yönlerini içeren bir yapıdır. Ayrıca deneyimsel etkileşim tarzını ifade etmektedir. Özellikle beş faktör kişilik özellikleri değerlendirmesinde yaygın olarak kullanılmakta olan bir yaklaşımdır (Doğan, 2013).

Çeşitli cinsiyet, etnik, yaş, grupları üzerinde yapılan araştırmalar, modelin güvenilirliğini ve geçerliliğini kanıtlamıştır. Beş faktör kişilik özelliklerinin boyutları alt başlıklar halinde aşağıda açıklanmıştır;

3.5.1. Özdenetim (Conscientiousness)

Bu boyut, bireylerin otokontrol, temkinli davranışlar ve düşünerek hareket etme gibi özelliklerini vurgulamaktadır. Araştırmalar, yüksek özdenetim yeteneğine sahip bireylerin sorumluluk sahibi, dikkatli, çalışkan, hassas, iradeli, güvenilir olduklarını göstermektedir (Costa & McCrae, 1992). Ayrıca özdenetim, bireyin bir amacı başarma konusundaki motivasyonu, kararlılığı, çalışma azmi ve düzenliliği ile de ilgilidir.

Costa ve McCrae (1992) tarafından belirtilen öz denetim/sorumluluk boyutu, hareket ve odaklanma yeteneklerini içermektedir. Bu özellikler, kişiliğimizi oluşturan temel boyutlar arasında yer alır (Burger vd., 2006). Bu kişilik boyutu, genellikle düzenli ve çok çalışma yeteneği olarak nitelendirilmektedir (Barrick & Mount, 1991). Başarı motivasyonu ve güvenilirlik benzeri temel boyutlardan oluşan öz denetim, girişimcilik ve güvenilirlik açısından önemlidir (Çetin & Varoğlu, 2009).

3.5.2. Uyum (Agreeableness)

Bu boyut, bireyin daha hümanist yönünü vurgulayarak genellikle fedakârlık ve başkalarını düşünme şeklinde kendini göstermektedir (Digman, 1990). Bu özellikler arasında sempatiklik, yardımseverlik, güven, affedicilik, alçak gönüllülük gibi nitelikler yer almaktadır (Costa & McCrae, 1992). Ayrıca uyumun alt boyutlarında dürüstlük, fedakârlık, açıklık yer almaktadır (McCrae & John, 1992).

Yüksek seviyede uyum düzeyine sahip bireyler genellikle güvenilir, yardımsever, merhametli, bağışlayıcı, sempatik ve duyarlı olarak nitelendirilmektedirler (Patrick, 2011). Uyumluluk, kişilerarası uyumun değerlendirildiği bir kişilik özelliğidir (Wilmot

& Ones, 2022). Yüksek uyumluluk düzeyine sahip bireyler ayrıca güvenilir, bağışlayıcı, sempatik, fedakâr ve kolayca ikna olan kişilerdir.

Bu kişiler, iş birliğine önem verir ve pozitif ilişkiler kurma eğilimindedir (Çetin & Varoğlu, 2009). Düşük uyumluluk ise genellikle çıkarıcı, bencil ve şüpheli bir tutum sergileyen kişilerle ilişkilendirilebilmektedir (Costa & McCrae, 1992).

Bununla birlikte uyum boyutu, kişilerin duygusal tepkilerini, düşüncelerini ve davranışlarını değerlendirir. Bu boyutta yüksek puan alan bireyler, genellikle nazik, saygılı, yardımsever, bağışlayıcı ve esnek kişilik özelliklerine sahiptir (Somer, Korkmaz & Tatar, 2002). Düşük puan alan bireyler ise genellikle güvensiz, kaba, iş birliğine kapalı ve merhametsiz bir tavır sergileyebilmektedir (Tatlılıoğlu, 2014).

3.5.3. Dışadönüklük (Extraversion)

Hans Eysenck'in öne sürdüğü dışadönüklük ve içedönüklük boyutları, kişilik araştırmalarında temel boyutlar olarak sıkça karşımıza çıkmaktadır (Norman, 1963; Goldberg, 1990). Dışadönüklük, bireyin dış dünyaya yönelik enerjisinin yüksek olduğunu ifade etmektedir, Dışadönük kişiler genellikle enerjik hevesli açık sözlü sosyal ve konuşkan olarak nitelendirilmektedirler (Rubenzer & Faschinbaur, 2004).

Yüksek dışadönüklük, liderlik, problem çözme yeteneği, yenilikçi düşünce ve ilişkilerde rahatlık gibi özellikleri içermektedir (Zapiatis & Constanti, 2012). Yüksek dışadönüklük, coşkuludur ayrıca diğer insanları sevme ve heyecan arama eğilimindedir. Bununla birlikte, pozitif ve girişimsel işlerle ilişkilendirilmektedir ve girişimciler için önemli bir özelliktir (Çetin & Varoğlu, 2009).

Dışadönüklük boyutu, kişilerin sosyal, aktif, kararlı, konuşkan ve girişkenlik düzeylerini yansıtmaktadır. Düşük dışadönüklük özelliğine sahip olanlar, asosyal olmayan ancak daha içe kapanık, bağımsız ve çekingen olabilmektedirler (Tatlılıoğlu, 2014).

3.5.4. Nörotiklik (Neuroticism)

Nörotiklik, temelinde güvensizlik, karamsarlık kaygı gibi kavramları içermektedir (Goldberg, 1993). Yüksek nörotiklik özelliklerine sahip bireylerde anksiyete, depresyon, dürtüsellik ve duygusal kontrol zorlukları gözlemlenebilmektedir (Cohen & Armelli, 1999). Bu boyut, olumsuz duyguları içermektedir (Goldberg, 1993).

Nörotik eğilim gösteren kişiler, genellikle kronik yorgunluk, baş ağrısı, uyku sorunları, iştah değişiklikleri gibi psiko-somatik belirtiler yaşar ve duygusal çatışmalarını fiziksel

yollardan ifade edebilir (Gençoğlu, 2006; Elzer, Merkle & Wolf, 2018). Bu özellikler ise bireylerin günlük yaşamında daha fazla stres ve çatışma yaşamalarına neden olabilmektedir (Mete, 2006).

3.5.5. Gelişime Açıklık (Openness to Experience)

Gelişime açık bireyler, macera sever, hayal kuran, yaratıcı, özgün, kendi düşünce ve duygularına yönelen, meraklı bireyler olarak tanımlanmaktadır (Döner & Efeoğlu, 2023).

Bu kişiler, sanata ve güzelliğe karşı duyarlı olmanın yanı sıra, yeni deneyimlerin ve fikirlerin peşinden gitmekten çekinmez (McCrae & John, 1992). Bu boyut, özgünlük, duygusal açıklık, yenilikçilik ve zihinsel esneklik gibi kavramlarla da tanımlanabilmektedir (DeYoung, 2006).

Gelişime açık olmak zihinsel olarak meraklı ve yeni fikirleri keşfetme arzusu olan bireyleri ifade etmektedir. Bu özelliklere sahip kişiler, genellikle yenilikçi, yaratıcı, düşünceli ve geleneksel olmayan bireyler olarak tanımlanmaktadır. Diğer taraftan, gelişime açık olmayanlar ise daha muhafazakâr bir yapıya sahip olup, analitik düşünme becerileri sınırlıdır ve ilgi alanları dar olabilmektedir (Çetin & Varoğlu, 2009).

Costa ve McCrae (1992), deneyime açıklık boyutunu zekâ, cesaret, özgünlük, ilgi genişliği, değişikliklere açıklık, merak ve sanata duyarlılık gibi özelliklerle tanımlamışlardır. Bu özelliklere sahip bireyler, değişim yaşayan ortamlarda yaratıcılıklarıyla önemli katkılar yapabilmektedirler (Tatlılıoğlu, 2014).

3.6. Çalışan Performansı ve Beş Faktörlü Kişilik Analizi

Çalışanların performansı ile kişilikleri arasında bir etkileşim olduğu, birçok araştırmada belirtilmiştir. Aynı şekilde, iş ortamı da (iş arkadaşları, yönetim tarzı vb. bireylerin kişilik özelliklerini etkilerken, örgüt de bireylerin kişiliklerinden etkilenmektedir (Keskin & Gündoğan, 2017). İnsanlar, iş gereksinimleri ve rolleri doğrultusunda kişilik yapılarını şekillendirir ve bu durum iş performansı ile karşılıklı etkileşime neden olur (Utsch vd., 1999).

Bireylerin kişilik özellikleriyle çalışma performansı arasında yakın bir ilişki var olmaktadır. Bu yaklaşım, örgüt kültürü ile uyumlu olduğunda çalışanların performansı ve örgütsel bağlılık artabilmektedir (Tomrukçu, 2008). Öte yandan, gelişime açık bireyler, sorunları çözmeye odaklanarak daha yüksek bir iş performansı sergileyebilir (Peterson,

2010). Çalışan performansını ölçmek işletmeler için çok önemlidir. Aşağıda ulusal ve uluslararası ölçekte, çalışan performansına yönelik çalışmalara değinilmiştir.

Steers ve Porter'ın 1974'te yayımlanan çalışması, organizasyonlarda resmileştirilmiş hedef belirleme programlarının genellikle başarılı performans etkilerine sahip olduğunu gösterirken, bu tekniklerin arkasındaki belirli faktörleri tam olarak tanımlayamadıklarını belirtmektedir. Bu bağlamda, çalışanların görev hedeflerinin performansla daha tutarlı bir şekilde ilişkili olan niteliklerini belirlemeye yönelik araştırmalar incelenmiştir. Araştırma sonuçları, özellikle hedefin özgüllüğü ve hedef kabulünün performansla en güçlü ilişkiyi gösterdiğini ortaya koymuştur.

Brayfield ve Crockett'in 1955'te yayımlanan çalışması, çalışan tutumu ile çalışan performansı arasındaki ilişkilere odaklanmaktadır. Bu literatür incelemesi, metodolojik sorunları, örneklem yöntemlerini, kriter ölçümlerini ve genel analiz ve tasarım problemlerini ele almaktadır. Ayrıca, teorik konular arasında çalışanın dış çevresini ve hem sendika hem de şirket yapılarını içeren hususlar yer almaktadır. Sonuç olarak çalışan tutumu ve çalışan performansı arasında bir ilişki olduğu görülmüştür.

İşyerindeki kabalık ve nezaketsiz davranışların çalışanlar arasındaki ilişkileri olumsuz etkileyebildiğini gösteren Çiçek ve Çiçek'in 2020 tarihli araştırması işyerindeki kabalığın çalışan performansı üzerindeki etkisini incelemiştir. Ayrıca yaş ve çalışma süresinin bu ilişkideki düzenleyicilik etkisini de değerlendirmiştir. Araştırma bulguları, işyerindeki kabalığın yaratıcı çalışan performansı ile lider-üye etkileşimi üzerinde olumsuz etkiler yarattığını göstermektedir. Bununla birlikte, çalışan performansı ile bu etkileşim arasındaki bağlantıda lider-üye etkileşiminin aracı, çalışma süresinin ise düzenleyici bir rol üstlendiği tespit edilmiştir.

Erdirençelebi ve Yazgan'ın 2017 tarihli çalışması, psikolojik iklimin çalışan performansı üzerindeki etkisini işe adanmışlık boyutları aracılığıyla incelemektedir. Araştırma, sonuçları işe adanmışlık boyutlarının, psikolojik iklimin çalışan performansı üzerindeki etkisini güçlendiren arttırıcı bir rol oynadığını göstermektedir.

Yıldırım, Taş ve Çiçek'in 2019 tarihli araştırması, Ankara Esenboğa Havalimanı'nda görev yapan hava aracı bakım teknisyenleri üzerinde yapılan anketlerle kişisel ve mesleki yetkinlikler ile özsaygı arasındaki ilişkiyi anlamayı amaçlamıştır. Araştırma sonucunda, kişisel ve mesleki yetkinliklerin, çalışan performansı ve özsaygıyı olumlu etkilediği tespit edilmiştir.

Günsel'in (2017) araştırmasında liderliğin gölge yönleri olan yıkıcı ve zarar verici liderlik tarzlarının işçi performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çalışmanın sonucunda, anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Bu sonucun yorumlanması sırasında kültürel bağlamın, özellikle de örneklemin büyük bir kısmını oluşturan X kuşağının özelliklerinin ve örneklemin bileşiminin göz önünde bulundurulması gerektiği vurgulanmıştır.

BÖLÜM 4: YÖNTEM

Çalışmanın bu kısmında araştırmanın amacı, önemi, evreni, örnekleme, modeli, veri toplama yöntem ve teknikleri ve elde edilen verilerin analizinde kullanılan istatistiksel yöntemler hakkında bilgi verilecektir.

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı, yakın gelecekte turizm sektöründe istihdam edilecek ortaöğretimde staj yapan öğrencilerin paternal liderlik algısının staj görev performansına etkisini ortaya koymak ve bu etkide cinsiyetin düzenleyici rolünü tespit etmektedir.

Bu araştırma, turizm endüstrisinin geleceğini inşa edecek bugünün öğrencilerinin staj yaptıkları işletmede yöneticilerine yönelik paternal liderlik algılarının ve aynı zamanda kişilik özelliklerinin, görev performansları üzerindeki etkisini anlamaya çalışarak turizm endüstrisinin geleceğine ışık tutmaktadır.

Bu araştırma, İstanbul'da faaliyet gösteren Turizm Meslek Liselerinde öğrenim gören ve beş yıldızlı otel işletmelerinde staj yapan öğrencileri ve onlarla görev yapan yöneticileri kapsamaktadır. Bu öğrenciler McCrindle'ın (2006) tanımına göre, 1995-2010 yılları arasında doğan Z kuşağı bireyler bireylerden oluşmaktadır.

Araştırma sonucunda elde edilen bulguların, turizm sektöründe stajyerlerin performansını iyileştirme ve yöneticilerin liderlik tarzlarını geliştirme açısından önemli katkılar sağlayacağı öngörülmektedir.

Ortaöğretim kurumlarında öğrenim gören Z kuşağı olarak adlandırılan ve araştırmanın yapıldığı tarih itibarıyla 13-18 yaş aralığındaki bu bireylerin; bağımsızlık, özgürlük ve esnek çalışma saatleri gibi değerlere önem verdikleri bilinmektedir. Araştırma kapsamında, bu öğrencilerin paternal liderlik algıları ve bu algıların görev performanslarına olan etkileri incelenmektedir. Türkiye'deki organizasyonların liderlik biçimlerine bakıldığında, paternal liderlik modelinin genel olarak kabul gördüğü bilinmektedir (Kabasakal & Bodur, 1998)

Z kuşağı bireyler, teknolojiyle iç içe büyüyen, bağımsızlık ve esneklik gibi değerlere önem veren bir kuşak olarak tanımlanmaktadır. Bu tanım, araştırma kapsamındaki öğrencilerin özelliklerini ve paternal liderlik algıları üzerindeki etkilerini anlamamız açısından önemlidir. Ancak kuşaklarla ilgili tanımlama sorunları, demografik faktörlerde

yaş gruplarının belirlenmesini karmaşık hale getirmektedir (Bayramoğlu & Gültekin, 2023).

Örneğin Boomers veya Xers gibi etiketlerin kullanımı, belirli bir kuşağı tanımlamada geniş bir fikir birliğine ulaşılamaması ve doğum gruplarına atanan farklı dönemlerin belirsizliği nedeniyle kategorizasyonu zorlaştırır (Muller, 1997). Bu karmaşıklığa rağmen, yapılan sınıflandırmalar belli bir yaş grubunun temel eğilimlerini genel bir çerçevede yorumlama kolaylıkları da sağlamaktadır. Bu nedenle bu tez çalışması, McCrindle'in (2006) tanımıyla, Z kuşağı olarak adlandırılan 1995-2010 yılları arasında doğan bireyleri kapsamaktadır.

Bu kapsamda Z kuşağın özelliklerine mensup (teknolojiyle iç içe büyüyen, bağımsızlık ve esneklik gibi değerlere önem veren) bireyler olarak ortaöğretim öğrencilerinin, paternal liderlik algısının nasıl değiştiği ve etkilendiği bu araştırmanın temel konusudur.

Z kuşağına mensup bireyler arasında bağımsızlık ve özgürlüğün önemli bir değer olarak benimsendiği düşünüldüğünde, bu kuşağın paternal liderlik tarzına yönelik algısının Türkiye'deki organizasyon yapıları içinde nasıl değişebileceği merak konusudur. Bu sayede konaklama sektörünün yapısı, çalışma koşulları ve şartların iyileştirilmesi için geliştirilecek önerilerin teoriye ve uygulamaya katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu araştırmaya konu edilen ortaöğretim öğrencilerinin staj esnasında birlikte çalıştıkları yöneticileriyle ilişkilerinde deneyimledikleri paternal liderliğin, etkilerinin ve sonuçlarının ölçülmesi turizm sektörü ve işletmeleri için de önemli bir çalışma alanını oluşturmaktadır. Çünkü bu kuşağın paternal liderlik algısıyla nasıl ilişkilendiği henüz çok net değildir (Kavalcı, 2015).

Aynı sosyo-kültürel çevrede yetişen bireyler benzer özellikler göstermektedir ve bu özellikler liderlik anlayışlarını da etkiler. Bu insanların paternal liderlik algısını anlamak, bu kuşak hakkında daha derin bir anlayış sağlayacaktır. Ancak kişilik özelliklerinin paternal liderlik algısını nasıl etkilediğini anlamak, bu bilgiyi daha da anlamlı kılacak ve paternal liderlik algısını değerlendirirken kişilik özelliklerini de göz önünde bulundurmak önemli olacaktır. Bu yaş aralığındaki bireyleri etkin bir şekilde yönetmesi için onların beklentilerini anlaması gerekmektedir (Črešnar & Nedelko, 2020). Böylece öğrencilerin paternal liderlik algısını kişilik ve cinsiyet temelinde değerlendirmek yöneticilerin öğrencilerin beklentilerini anlaması açısından değerlidir.

4.2. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırma, amacına göre keşifsel araştırma niteliğinde olup ortaöğretimde kurumlarında staj yapan öğrencilerin paternal liderlik algısının staj görev performansına etkisini ve bu etkide cinsiyetin düzenleyici rolünü incelemektedir. Bu başlık altında problemin çözümü için kullanılacak yöntem, veri toplama araçları, evren ve örneklem seçimi ve verilerin analiz edileceği yöntem detaylı olarak açıklanmıştır.

Stajyer öğrenci örnekleminden elde edilen verilerin sağlamlığını (robustluk) test etmek amacıyla, stajyerlerin görev performanslarının yalnızca öğrenciler tarafından değil, aynı zamanda birlikte çalıştıkları yöneticilerin gözünden de değerlendirilmesi sağlanmıştır.

Sağlamlık kontrolü, analiz edilen sonuçların farklı modelleme teknikleri, parametreler veya örneklemeler kullanıldığında değişip değişmediğini anlamak için kullanılan bir yöntemdir. Sağlamlık testleri, bir araştırmada elde edilen sonuçların güvenilirliğini artırmak ve bulguların genellenebilirliğini sağlamak için kritik bir rol oynar (Lu & White, 2014).

Bu çift yönlü değerlendirme yöntemi, ölçeklerdeki sonuçların tutarlılığını kontrol etmek ve verilerin güvenilirliğini artırmak adına gerçekleştirilmektedir (Kong, Li, & Wu, 2021). Sağlamlık kontrolü, bu şekilde elde edilen farklı bakış açılarının sonuçlarda herhangi bir sapmaya neden olup olmadığını test etmek için kullanılmaktadır (Chen & Zhang, 2018).

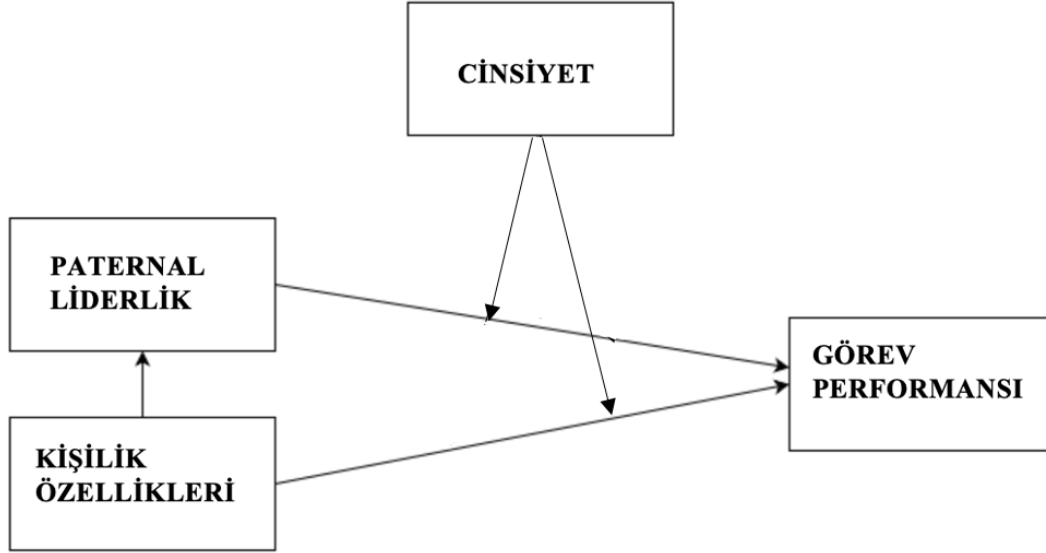
Bu kapsamda stajyer öğrencilerle doğrudan iletişimi olan yöneticilere de görev performansı ölçeği uygulanarak stajyer öğrencilerin performansını değerlendirmeleri istenmiştir. Böylece, öğrencilerin öz değerlendirmelerinin yanı sıra, yöneticilerin görüşlerine dayalı ek bir performans verisi elde edilmiştir.

Ayrıca stajyer öğrencilerden elde edilen paternal liderlik verisinin sağlamlığını gerçekleştirmek amacıyla, yöneticilerin kendilerini paternal lider olarak tanımlayıp tanımlamadıkları tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu amaçla, öğrencilere uygulanan paternal liderlik ölçeği ifadeleri revize edilerek yöneticilere de uygulanmıştır. Böylece, öğrencilerin paternal liderlik algısına yönelik öz değerlendirmelerinin yanı sıra, yöneticilerin görüşlerine dayalı ek bir paternal liderlik verisi elde edilmiştir.

4.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Temel araştırma sorusu “paternal liderlik algısının stajyer öğrencilerin görev performansı üzerinde etkisi var mıdır?” şeklinde oluşturulmuştur. Temel araştırma sorusuna ek olarak

kişilik özelliklerinin görev performansına ve paternal liderlik algısına etkileri ile cinsiyet değişkeninin; paternal liderlik algısının stajyer öğrencilerin görev performansına etkisinde ve kişilik özelliklerinin stajyer görev performansına etkisinde düzenleyici bir rolünün olup olmadığı araştırılacaktır. Bu kapsamda oluşturulan araştırma modeli Şekil 5'te verilmiştir.



Şekil 5. Araştırmanın Temel Modeli

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Şekil 5'te gösterilen araştırma modeline göre, bağımlı değişken stajyer öğrencilerin görev performansı, bağımsız değişkenler stajyer öğrencilerin paternal liderlik algısı ve kişilik özellikleri, düzenleyici değişken ise cinsiyet olarak belirlenmiştir. Türkiye'de yapılan literatür taramaları, paternal liderliğin Türkiye'de oldukça yaygın olduğunu göstermektedir (Aycan & Kanungo, 2000; Aycan vd., 2000; Pellegrini & Scandura, 2006). Bu çerçevede araştırma temelde stajyer öğrencilerin paternal liderlik algısının görev performansına etkisini sorgulamaktadır.

Ayrıca bazı araştırmalar kişilik ve liderlik arasında ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Örneğin, Judge vd. (2002), Amerika Birleşik Devletleri'nde, iş dünyası ve organizasyonlardaki beyaz yakalı çalışanlar üzerine yaptıkları araştırmada kişilik ve liderlik algısı üzerine yaptıkları çalışmada güçlü bir ilişki tespit etmişlerdir. Yazarlar bu araştırmanın sonucunda, özellikle dışadönüklük ve sorumluluk gibi kişilik özelliklerinin liderlik algısı ve başarısı ile pozitif bir ilişkiye sahip olduğunu tespit etmiştir. Bu nedenle araştırma kapsamında, stajyer öğrencilerin kişilik özelliklerinin görev performansını etkileyip etkilemediği de sorgulanmaktadır.

Özer'in 2019 tarihli çalışması, İstanbul'daki bir devlet hastanesinde çalışan hemşirelerin hizmetkâr liderliğe yönelik algılarının çalışan performansı üzerindeki etkisini araştırmıştır. Özer'in (2019) hemşireler örnekleminde (137 hemşire) gerçekleştirdiği bu araştırmanın sonuçlarına göre, katılımcıların liderlik algıları ile çalışan performansına ilişkin puanları istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar göstermektedir.

Taşlıyan ve Hırlak'ın (2016) çalışmasında Güneydoğu Anadolu Alt Bölgesindeki (TRC1) hastanelerde otantik liderlik uygulamalarının farklı değişkenlere göre performans düzeyleri üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir.

Mathur, Jain ve Mathur (1996) tarafından Hindistan'da yapılan bir çalışma, paternalizmin kamu ve özel sektördeki insan kaynakları uygulamaları üzerinde önemli bir kültürel boyut olduğunu bulmuştur. Aycan vd. (2000) ise paternal liderliğin Kanada ve Hindistan'daki iş organizasyonlarında tercih edilme düzeyini karşılaştırmış ve Hindistan'daki çalışanların paternal liderliği daha fazla tercih ettikleri sonucuna ulaşmışlardır.

Cheng vd. (2004) tarafından yapılan bir çalışma, yardımseverlik, otoriterlik ve ahlak olmak üzere üç boyutu içeren paternal liderlik modelini önermiştir. Bu çalışma, otoriterliğin diğer iki boyut ile olumsuz ilişkili olduğunu ve takım etkileşimi, liderlere olan güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi olumlu sonuçları olumsuz etkilediğini bulmuştur.

Sağbaş ve Kuz (2022) tarafından yapılan araştırma, İstanbul'daki işletmelerde paternal liderlik algısının etkilerini incelemiştir. 320 çalışanın katılımıyla gerçekleştirilen araştırmanın bulguları, paternal liderliğin alt boyutlarından biri olan “sadakat ve itaat beklentisinin çalışan performansını olumlu yönde etkilediğini göstermiştir.

Eagly ve Karau'nun (2002) cinsiyet ve liderlik stereotipleri üzerine yaptıkları araştırma kadınların liderleri daha olumlu algıladığını göstermiştir. Ayrıca, Rosette ve Tost (2010), kadınların liderlerin empati ve duygusal zekâ gibi özelliklerine erkeklere kıyasla daha olumlu baktığını ortaya koymuşlardır.

Gist ve Mitchell'in (1992) ifadesine göre öz-yeterlilik algısı yüksek olan bireyler, zorluklarla karşılaştıklarında daha motive olurlar ve bu da performanslarını olumlu yönde etkiler. Yüksek öz-yeterliliğin iş performansında olumlu etkisi olduğunu ortaya koyan Judge ve Bono (2001) öz yeterliliğin performansla olumlu etkisini kanıtlamıştır.

Costa, Terracciano ve McCrae'nin (2001) yaptığı araştırma sonuçlarına göre, kadınların genel olarak duygusal istikrar ve uyumluluk gibi özelliklerde erkeklerden daha yüksek

puan aldıkları tespit edilmiştir. Aynı zamanda, erkeklerin dışadönüklük ve deneyime açıklık gibi özelliklerde daha yüksek puan alma eğiliminde oldukları görülmüştür. Bu farklılıklar, cinsiyet rollerinin ve toplumun cinsiyetle ilişkili beklentilerinin bireylerin kişilik yapıları üzerindeki etkilerini yansıtabilir.

Feingold (1994) tarafından yapılan başka bir çalışma da kadınların daha yüksek düzeyde empati ve yardımseverlik gösterdiği, erkeklerin ise daha bağımsız ve dışa dönük oldukları tespit edilmiştir. Jackson (2016), paternal liderliğin, liderin çalışanlarıyla birebir güçlü bağlar kurarak onların hayatlarında önemli bir etki yarattığını ve bu nedenle liderin bir aile büyüğü olarak algılanmasının yaygın olduğunu vurgulamıştır.

Hoyt (2010), kadınların liderlik pozisyonlarında daha fazla önyargı ile karşı karşıya kaldığını, ancak kadın liderlerin daha demokratik ve destekleyici bir liderlik tarzı geliştirdiklerinde, bu önyargıların etkilerini azaltabildiklerini tespit etmiştir. Schein (2007) ise kadınların iş dünyasında liderlik pozisyonlarında genellikle daha fazla önyargıya maruz kaldığını ve bu durumun liderlik ve performans algıları üzerinde belirgin etkiler yarattığını belirtmiştir.

Literatürdeki bulgulardan yola çıkarak, yakın gelecekte turizm sektöründe istihdam edileceği düşünülen ortaöğretimde staj yapan öğrencilerin paternal liderlik algısının stajyer görev performansına etkisini ortaya koyarak bu etkide cinsiyetin düzenleyici rolünü tespit etmeye odaklanılmıştır. Kuşak sınıflandırmalarına bakıldığında Laudert (2018) Z kuşağına ait bireylerin iş yaşamına katılımında otantik liderlik tarzını benimsemelerini önermektedir.

Bu durumda, paternal liderlik algısının bu kuşakta daha düşük olması beklenir. Ancak, bazı çalışmalar (Aycan & Kanungo, 2000; Pellegrini & Scandura, 2006; Kavalci, 2015; Črešnar & Nedelko, 2020), Türkiye'deki Z Kuşağı bireylerin paternal liderlik tarzına sahip yöneticiler ile olumlu ilişkiler geliştirdiklerini ve bu olumlu ilişkilerin çalışma performanslarını artırdığını göstermektedir.

Bu çerçevede araştırma kapsamında bağımlı ve bağımsız değişkenlerin cinsiyete ve staj yaptıkları departmanlara göre anlamlı bir farklılık göstermediğini ortaya koymak için üç ($H_1 - H_6$) ve araştırma modelinin test edilmesine yönelik beş hipotez ($H_7, - H_{11}$) olmak üzere toplamda on bir adet temel araştırma hipotezi belirlenmiştir. Araştırma hipotezleri aşağıda verilmiştir.

Araştırmanın Temel Hipotezleri

H₁: Stajyer öğrencilerin görev performansı cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

H₂: Stajyer öğrencilerin paternal liderlik algısı cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

H₃: Stajyer öğrencilerin kişilik özellikleri cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

H₄: Stajyer öğrencilerin görev performansı staj yaptıkları departmana göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

H₅: Stajyer öğrencilerin paternal liderlik algısı staj yaptıkları departmana göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

H₆: Stajyer öğrencilerin kişilik özellikleri staj yaptıkları departmana göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

H₇: Stajyer öğrencilerin paternal liderlik algısı, görev performansını etkilemektedir.

H₈: Stajyer öğrencilerin kişilik özellikleri, görev performansını etkilemektedir.

H₉: Stajyer öğrencilerin kişilik özellikleri, paternal liderlik algısını etkilemektedir.

H₁₀: Paternal liderlik algısının, stajyer öğrencilerin görev performansı üzerindeki etkisinde, cinsiyetin düzenleyici rolü vardır.

H₁₁: Stajyer öğrencilerin kişilik özelliklerinin, görev performansı üzerindeki etkisinde cinsiyetin düzenleyici rolü vardır.

4.4. Evren ve Örneklem

Bilimsel araştırmalarda, elde edilen sonuçların genellenebilmesi istenen tüm birimlerin bütününe veya bir çalışmanın içerdiği objelere, olgulara, olaylara ve bireylere “evren” veya “ana kütle” denilmektedir (Özen & Gül, 2007). Evren, araştırma sonuçlarının genellenebilmesi istenen tüm öğeleri içermektedir. Örneklem ise, belirli kriterlere göre seçilmiş ve genelin bir temsilini sağladığı düşünülen daha küçük bir kütleyi ifade etmektedir. Araştırmacılar, çalışma evreni ve uygun örneklem seçimi ile araştırma problemlerinin etkili bir şekilde ele alınmasını hedeflemektedir (Yazıcıoğlu & Erdoğan, 2007).

Kültür ve Turizm Bakanlığı 2024 yılı ocak ayı istatistiklerine göre İstanbul'da işletme belgeli 135 ve yatırım belgeli 19 adet beş yıldızlı otel işletmesi bulunmaktadır. Bu araştırmanın evrenini, İstanbul'da bulunan Mesleki ve Teknik Anadolu Liselerinde öğrenim gören ve İstanbul'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde staj yapan orta öğretim kurumu öğrencileri ile bu işletmelerde staj yapan öğrencilerin birlikte çalıştıkları yöneticiler oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme ise kolayda örnekleme yöntemiyle seçilen stajyerler ve stajyerlerle en yakın çalışan yöneticilerden oluşmaktadır.

Millî Eğitim Bakanlığı (2024) verilerine göre Türkiye'de 2023-2024 eğitim yılında faaliyette bulunan toplam 2407 Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi bulunmaktadır. Bu liselerde ise 216 konaklama ve seyahat hizmetleri bölümü mevcuttur. Aynı dönemde, Mesleki ve Teknik Anadolu Liselerinde eğitim gören toplam öğrenci sayısı 1 milyon 381 bin 441'dir. İstanbul'da 2023-2024 eğitim yılında toplam 257 Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi bulunmaktadır ve bu liselerde 22 turizm bölümü yer almaktadır. İstanbul'daki Mesleki ve Teknik Anadolu Liselerinde eğitim gören öğrenci sayısı ise 271 bin 559'dur. İstanbul'da mesleki ve teknik eğitimini konaklama ve seyahat hizmetleri alanında gören öğrenci sayısı ise 3 bin 187'dir.

Araştırmada, stajyer öğrenci örnekleminde elde edilen verilerin bir sağlamasını yapmak amacıyla, stajyer öğrencilerin görev performansının yöneticilerin gözünden de değerlendirilmesi için stajyer öğrencilerin birlikte çalıştığı otel yöneticilerinden de öğrenciler için değerlendirmede bulunmaları istenmiştir. Ayrıca paternal liderlik ölçeğinde de elde edilen verilerin bir sağlamasını yapmak amacıyla, stajyer öğrencilerin yöneticileri için, yöneticilerin de kendileri için ifadeleri yanıtlamaları istenerek değerlendirilmede bulunulmuştur. Bu otellerde görev yapan yöneticiler, özellikle stajyerlerle doğrudan etkileşimde bulunan kişilerden seçilmiştir.

Sekaran (2003) evren büyüklüğünün 1.000,000 ve üzeri olması durumunda %0,05 örnekleme hata payı ile 384 örneklemin yeterli olabileceğini ifade etmiştir. Araştırmada zaman ve maliyet kısıtları dikkate alınarak, "Kolayda Örnekleme Yöntemi" seçilmiştir. Katılımcı sayısı bulma işlemi belirlenen örnek büyüklüğüne ulaşmaya kadar devam etmektedir.

4.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın iki temel sınırlılığı vardır. Birincisi, araştırma evreni İstanbul ile sınırlı olması ve örneklemin turizm meslek liselerinden seçilmiş stajyer öğrencilerden oluşması

şeklinde ifade edilebilir. İkincisi ise örneklemin 13-18 yaş grubundaki stajyer öğrenciler olması, yaş itibarıyla öğrencilerin kişilik özelliklerinin henüz oturmamış olması düşüncesiyle araştırma sonuçlarının zamansallığını kısıtlayabilecek olmasıdır.

4.6. Veri Toplama Araçları ve Teknikleri

Araştırmanın veri toplama sürecinde anket tekniği kullanılmıştır. Bilimsel araştırmalarda birincil veri toplama yöntemlerinden olan anket; “daha önce belirlenmiş bir sıralamada ve yapıda oluşturulan sorulara karşılık verilmesiyle veri elde etme yöntemi” olarak tanımlanmaktadır (Altunışık vd., 2007). Bu araştırmada kullanılan veriler için, İstanbul Medeniyet Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Etik Kurulun 2024/1 sayılı toplantı ve E-38510686-050,04-2400007743 kararı ile etik kurul onayı alınmıştır.

Veri toplama amacıyla kullanılan anket formu dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm stajyer öğrencilerin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik iki sorudan oluşmaktadır. Anketin ikinci bölümünde, araştırmanın bağımlı değişkeni olan stajyer görev performansını belirlemek için kullanılan beş maddelik görev performansı ölçeği ifadelerine yer verilmiştir.

Stajyer öğrencilerin stajyer performansını değerlendirmek için Koopman vd., (2013) tarafından geliştirilen ve Kaba ve Öztürk (2021) tarafından Türkçe geçerlilik ve güvenirlik çalışması yapılan bireysel iş performansı ölçeğinin 5 maddelik görev performansı boyutu kullanılmıştır.

Görev performansı, çalışanların işyerinde gerçekleştirdiği asli görev ve sorumluluklarıyla ilgili etkinlikleri ifade eder. Koopman vd. (2013), görev performansını, bir çalışanın iş tanımını dâhilinde gerçekleştirdiği somut görevler ve bu görevlerin ne kadar etkin ve verimli yerine getirildiği şeklinde tanımlamıştır. Görev performansı, bireyin iş rolündeki doğrudan katkıları ve sonuçlarıyla ilgilidir.

Görev performansı ölçeğiyle, stajyer öğrencilerin kendi görev performanslarını değerlendirmeleri istenmiştir. Ayrıca, stajyer öğrenci örnekleminden elde edilen verilerin bir sağlamasını yapmak amacıyla, stajyer öğrencilerin birlikte çalıştığı otel yöneticilerinden de stajyer öğrencilerin görev performansını değerlendirmeleri istenmiştir.

Kaba ve Öztürk (2021), bireysel iş performansını değerlendirmek amacıyla 372 kişiyle bir çalışma gerçekleştirmiştir. Bu çalışmada, Koopman vd. (2013) geliştirdiği bireysel iş performansı ölçeğinin 5 maddelik görev performansı boyutunu Türk kültürüne uyarlamış

ve Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik çalışmasını yürütmüşlerdir. Görev performansı ölçeğinin güvenilirlik katsayısı Cronbach's Alpha, 0,85 olarak rapor edilmiştir.

Anket formunun üçüncü bölümünde bağımsız değişkenlerimizden kişilik özelliklerini belirlemek için kullanılan on (10) maddelik Beş Faktörlü Kişilik Analizi ölçeği ifadelerine yer verilmiştir.

Beş faktörlü kişilik analizi; Rammstedt ve John (2007) tarafından geliştirilen ve Horzum, Ayas, ve Padır (2017) tarafından Türk kültürüne uyarlanan beş faktörlü kişilik analizi ölçeği ile değerlendirilmiştir. Beş faktörlü kişilik analizi, bireylerin kişilik özelliklerini dışadönüklük, uyumluluk, sorumluluk, duygusal denge (nörotiklik) ve deneyime açıklık gibi beş temel boyutta ölçen bir ölçektir (Rammstedt & John, 2007).

Bu ölçek, bireylerin kişilik özelliklerini hızlı ve etkili bir şekilde değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Horzum vd., (2017), bu ölçeği Türk kültürüne uyarlamış ve yapılan güvenilirlik analizlerinde ölçeğin Cronbach's Alpha değerini 0,73 olarak rapor etmiştir.

Anket formunun üçüncü bölümünde bağımsız değişkenlerimizden paternal liderlik algısını belirlemek için kullanılan yirmi bir (21) maddelik Varolan Liderlik Özelliği Olarak Babacan Liderlik Ölçeği ifadelerine yer verilmiştir.

Aycan (2006) tarafından geliştirilmiş olan paternal liderlik ölçeği ile yöneticilerin paternal liderliği değerlendirilmiştir. Paternal liderlik ölçeği, Aycan (2006) tarafından geliştirilmiş olup, paternal liderlik tarzını ölçmeyi amaçlamaktadır. Aycan'ın (2006) çalışmasında, bu ölçek için yapılan güvenilirlik analizlerinde Cronbach's Alpha değeri 0,87 olarak bulunmuştur. Ayrıca paternal liderlik ölçeğinde de elde edilen verilerin bir sağlamasını yapmak amacıyla, stajyer öğrencilerin yöneticileri için, yöneticilerin de kendileri için ifadeleri yanıtlamaları istenerek değerlendirilmede bulunulmuştur.

Araştırma sonucunda elde edilen veriler bilgisayar ortamına aktarılarak SPSS (Statistical Package for Social Sciences) paket programı ile analiz edilmiştir. Tanımlayıcı istatistikler gösterilirken ($\text{ort} \pm \text{std.sapma}$), frekans (yüzde %) ve ortanca (medyan değeri) kullanılmıştır. Değişkenlere yönelik etki testleri için korelasyon ve regresyon analizi uygulandı. Düzenleyicilik etki analizleri için SPSS programı eklentisi olan HAYES PROCESS MACRO kullanılmıştır.

4.6.1. Pilot Çalışma ve Veri Toplama Süreci

Araştırma kapsamında kullanılacak anket formunun, katılımcılar tarafından anlaşılma düzeyini ölçmek amacı ile 08.06.2023 ile 15.08.2023 tarihleri arasında İstanbul'da faaliyet gösteren üç adet beş yıldızlı otel işletmesinde staj yapan 31 öğrenci ve otelde görev yapan 10 yönetici ile pilot çalışma gerçekleştirilmiştir.

Görüşme başlamadan önce katılımcılara araştırmanın amacı hakkında ve isimlerinin gizli kalacağı konusunda bilgilendirme yapılmıştır. Anket formunu okuma ve doldurma süreci 13-20 dakika arasında gerçekleşmiştir. Yapılan pilot uygulama sonrasında anket formuna son hali verilerek 05.06.2024 ile 10.08.2024 tarihleri arasında yüz yüze anket uygulaması ile araştırmanın birincil verileri toplanmıştır.

Bu kapsamda orta öğretim stajını gerçekleştiren 560 öğrenciye ulaşılmıştır. Yapılan kontroller sonucunda 114 anket elenerek 446 anket üzerinden çalışma gerçekleştirilmiştir. Ayrıca anket uygulaması için öğrencilerin ailelerine veli onam formu imzalatılmıştır.

Anket formu stajyer öğrencilerle birebir ilişkisi olan yöneticilere de uygulanarak paternal liderlik ölçeğini kendi özelliklerine göre, görev performansı ölçeğini de stajyerlerin özelliklerine göre doldurmuşlardır. Bu şekilde yöneticilerinin stajyerlerle ilişkileri çerçevesinde paternal liderlik algısı ile stajyer performansı arasındaki ilişki derinlemesine incelenmiş ve öğrencilerden elde edilen verilerin sağlamlılığı test edilmiştir.

Yönetici örnekleme, özellikle stajyerlerle doğrudan etkileşimde bulunan kişilerden seçilmiş ve kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak katılımcı grubu oluşturulmuştur. Yöneticilere uygulanan anket çalışması stajyer öğrencilerin yöneticilerini değerlendirme sonuçlarını karşılaştırmak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Böylece bir taraftan performans konusu hem öğrenci hem de yönetici bakış açısıyla karşılıklı değerlendirilmiş ve diğer taraftan stajyer öğrencilerin paternal liderlik algısı ile yöneticilerin kendi bakış açısıyla kendisini paternal lider olarak tanımlayıp tanımladığı konusu birlikte değerlendirilmiştir. Sonuçlar, turizm sektöründe stajyerlerin performansını artırmak ve yönetici-stajyer ilişkilerini geliştirmek adına stratejik önerilerle yorumlanmıştır.

BÖLÜM 5: VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULARIN YORUMLANMASI

Araştırmanın bu bölümünde veri analizleri ve elde edilen bulguların yorumlanmasına yer verilmiştir. Araştırma kapsamında iki ayrı veri seti oluşturulmuştur. Birinci veri setini 446 katılımcıdan oluşan öğrenci örnekleminde elde edilen veriler, ikinci veri setini ise 207 katılımcıdan oluşan yönetici örnekleminde elde edilen veriler oluşturmaktadır. Bu aşamada her iki veri seti için gerçekleştirilen işlemler ayrı başlıklar altında ve stajyer ve yönetici örneklemleri olmak üzere ayrı sütunlar veya ayrı tablolar halinde sunulmuştur.

Her iki veri seti için ilk aşamada frekans analizi ile katılımcıların demografik özelliklerine yönelik özet bilgiler sunulmuştur. İkinci aşamada katılımcıların görev performans, beş faktörlü kişilik ölçeği ve paternal liderlik ölçek ifadelerine verdiği yanıtlara ilişkin tanımlayıcı istatistikler olarak ortalama ($\bar{x}$) ve standart sapma (SS) değerleri üzerinden stajyer örneklemleri ve yönetici örneklemleri üzerinden karşılaştırmalı tablolar sunulmuştur.

Üçüncü aşamada öğrenci örnekleminde elde edilen verilerden oluşan birinci veri seti kullanılmıştır. Bu aşamada görev performans ölçeği, beş faktörlü kişilik analizi ve paternal liderlik ölçeğine yönelik açıklayıcı faktör analizi gerçekleştirilerek ölçeklere yönelik alt boyutlar tanımlanarak açıklanan varyans ve boyut temelinde güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiştir.

Dördüncü aşamada ise araştırma hipotezleri öğrenci örnekleminde elde edilen birinci veri seti ile test edilmiştir. Bu kapsamda öncelikle bağımlı ve bağımsız değişkenlerin cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterip göstermediğine yönelik (H_1 , H_2 ve H_3) bağımsız örneklem t-testi uygulanmıştır. Sonrasında bağımlı ve bağımsız değişkenlerin öğrencilerin staj yaptıkları departmana göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterip göstermediğine yönelik (H_4 , H_5 ve H_6) bağımsız örneklem t-testi uygulanmıştır. Daha sonra araştırma modelinin test edilmesi aşamasına geçilmiştir. Bu aşamada ilk olarak bağımlı ve bağımsız değişkenler arası ilişkinin belirlenebilmesi amacıyla Pearson Korelasyon Analizi ve değişkenler arası çoklu doğrusal bağlantıyı (multicollinearity) kontrol etmek için varyans genişleme faktörü (variance inflation factor-VIF) değerlerine bakılmıştır. H_7 , H_8 ve H_9 için çoklu doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. H_{10} ve H_{11} için SPSS programı eklentisi olan HAYES PROCESS MACRO kullanılmıştır.

5.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Katılımcıların kendilerine yöneltilen ifadelerle verdikleri yanıtların cinsiyet ile staj veya görev yaptıkları departman bilgilerinin dağılımına ilişkin frekans analizleri Tablo 3’te gösterilmiştir. Bu bağlamda, katılımcıların demografik bilgilerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları stajyerler ve yöneticiler için ayrı ayrı sunulmuş ve örnekleme dair genel bir değerlendirme yapılmıştır.

Tablo 3. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans Analizleri

Cinsiyet	Stajyer		Yönetici	
	f	(%)	f	(%)
Kadın	213	52,2	151	71,9
Erkek	233	47,8	59	28,1
Toplam	446	100	210	100
Departman				
Konaklama	250	56,1	112	53,3
Yiyecek	196	43,9	98	46,7
Toplam	446	100	210	100

Tablo 3’te katılımcıların cinsiyet dağılımına bakıldığında, stajyer grubunun %52’sini kız öğrenciler ve %48’ini erkek öğrenciler oluşturmaktadır. Bu grup için cinsiyet dağılımı oldukça dengeli olup, kız öğrenci katılımcı sayısı kısmen daha fazladır. Buna karşın, yönetici grubunda cinsiyet dağılımında %72’si kadın ve %28’i erkek şeklindedir. Bu sonuç, yönetici grubunda kadınların büyük bir çoğunluğu oluşturduğunu göstermektedir.

Departman dağılımı açısından, stajyer grubundaki katılımcıların %56’sı konaklama departmanında, %44’ü ise yiyecek – içecek departmanında çalışmaktadır. Bu grupta, konaklama departmanında çalışanların yüzdesi yiyecek- içecek departmanında çalışanlara göre kısmen daha fazladır. Yönetici grubuna bakıldığında ise benzer bir eğilim görülmektedir. Konaklama departmanında çalışan katılımcıların %53’ünü yiyecek-içecek departmanında çalışanlar ise %47’sini oluşturmaktadır. Yönetici grubunda da konaklama

departmanında çalışanların yüzdesi yiyecek departmanında çalışanlara göre biraz daha yüksektir.

Bu sonuçlar, her iki grup için cinsiyet dağılımında belirgin farklar olduğunu ve her iki grup için de konaklama departmanında çalışanların sayısının yiyecek-içecek departmanında çalışanlara göre daha fazla olduğunu göstermektedir. Ancak, özellikle yönetici grubunda kadın katılımcı sayısının erkek katılımcılara oranla oldukça yüksek olması dikkat çekicidir.

Örneklemin sadece cinsiyet özellikleri açısından yorumlanmasının nedeni hedef grup ve örneklemin homojen olması yani aynı yaş grubu öğrencilerden oluşmasıdır. Bu nedenle; yaş, medeni durum, öğrenim düzeyi gibi sosyodemografik parametreler kayıt altına alınmamıştır. Ancak araştırmanın sonuçları yorumlanırken örneklem grubuna ilişkin yaş faktörü dikkate alınarak yorumlamaya gayret edilmiştir.

5.2. Katılımcıların Ölçeklere Verdikleri Yanıtlara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Bu başlık altında katılımcıların görev performans ölçeği (stajyer ve yönetici), beş faktörlü kişilik analizi ölçeği (stajyer) ve paternal liderlik ölçek maddelerine (stajyer ve yönetici) verdikleri yanıtlara ilişkin tanımlayıcı istatistikler ayrı ayrı verilmiştir.

5.2.1. Katılımcıların Görev Performansı Ölçeğine Verdiği Yanıtlara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Katılımcıların görev performansı ölçeğine vermiş olduklarını yanıtlara ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 4'te detaylı olarak gösterilmektedir.

Katılımcıların (stajyer ve yönetici) görev performansına ilişkin kendilerine yöneltilen ifadeler verdikleri yanıtlara yönelik frekans analizleri Tablo 4'te karşılaştırmalı olarak sunulmaktadır.

Bu ifadeler yöneticilere revize edilerek yöneltilmiştir. Örneğin stajyerlere “İşimi zamanında bitirebilmek için planlayabilirim” şeklinde yöneltilen birinci ifade yöneticilere “işini zamanında bitirebilmek için planlayabilir.” şeklinde revize edilmiştir.

İlk olarak, “İşimi/işini zamanında bitirebilmek için planlayabilir(im)” ifadesine verilen yanıtlar incelendiğinde, stajyer grubunun verdiği yanıtların ortalaması 3,98 iken yöneticilerin öğrencilerin zaman planlamasına yönelik cevap ortalamaları 3,75 olmuştur. Stajyer ve yönetici cevapları arasında 0,23 (3,98-3,75) seviyesinde bir fark olduğu görülmektedir.

Tablo 4. Görev Performansı Ölçeğine Verilen Yanıtlara İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler

Ölçek İfadeleri	Stajyer		Yönetici	
	$\bar{x}$	SS	$\bar{x}$	SS
İşimi/işini zamanında bitirebilmek için planlayabilir(im).	3,98	,766	3,75	,742
Başarmam/başarması gereken iş sonucunu aklımda/aklında tutabilir(im)	4,05	,780	3,82	,747
Önceliklerimi/önceliklerini ayarlayabilir(im).	4,20	,806	3,87	,746
İşimi/işini verimli bir şekilde yapabilir(im).	4,31	,806	3,96	,778
Zamanımı/zamanını iyi yönetebilir(im)	4,41	,801	4,07	,795

*Hiç Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kararsızım (3), Katılıyorum (4), Tamamen Katılıyorum (5)

İlk olarak, “İşimi/işini zamanında bitirebilmek için planlayabilir(im)” ifadesine verilen yanıtlar incelendiğinde, stajyer grubunun verdiği yanıtların ortalaması 3,98 iken yöneticilerin öğrencilerin zaman planlamasına yönelik cevap ortalamaları 3,75 olmuştur. Stajyer ve yönetici cevapları arasında 0,23 (3,98-3,75) seviyesinde bir fark olduğu görülmektedir.

“Başarmam/başarması gereken iş sonucunu aklımda/aklında tutabilir(im)” ifadesine yönelik yanıtlar da benzer bir eğilim göstermektedir. Stajyer grubunun ortalaması 4,05 iken, yöneticilerin verdiği yanıtların ortalaması 3,82’dir. Stajyer ve yönetici cevapları arasında 0,23 (4,05- 3,82) seviyesinde fark olduğu görülmektedir.

“Önceliklerimi/önceliklerini ayarlayabilir(im)” ifadesinde de stajyer grubunun ortalaması 4,20, yöneticilerin verdiği yanıtların ortalaması 3,87’dir. Stajyer ve yönetici cevapları arasında 0,33 (4,20- 3,87) seviyesinde bir fark bulunmaktadır.

“İşimi/işini verimli bir şekilde yapabilir(im)” ifadesine bakıldığında, stajyerlerin ortalaması 4,31 iken, yöneticilerin verdiği yanıtların ortalaması 3,96’dır. Bu iki grup arasında 0,35 (4,31- 3,96) seviyesinde fark olduğu görülmektedir.

Son olarak, “Zamanımı/zamanını iyi yönetebilir(im)” ifadesine verilen yanıtlar incelendiğinde, stajyer grubunun ortalaması 4,41 iken, yöneticilerin verdiği yanıtların

ortalaması 4,07'dir. Stajyer ve yönetici cevapları arasında 0,34 (4,41- 4,07) seviyesinde fark bulunmaktadır.

Genel olarak, Tablo 4'e bakıldığında tüm maddeler arasında en fazla farkın "İşimi/işini verimli bir şekilde yapabilir(im)" ifadesinde olduğu ve burada 0,35 seviyesinde bir fark bulunduğu görülmektedir. Bu da yöneticilerin, stajyerlerin işlerini verimli bir şekilde yapabilmeleri konusunda yeterliliklerini daha az bulduklarını göstermektedir.

Bu kapsamda Tablo 4'te yer alan analizde, stajyerlerin kendi görev performanslarını değerlendirme sonucu toplam puanları 20,95, ortalama puanları ise 4,19 olarak hesaplanmıştır. Bu ortalama, stajyerlerin görev performanslarına dair oldukça yüksek bir öz-değerlendirme gerçekleştirdiklerini göstermektedir.

Yöneticiler ise stajyerlerin görev performansını değerlendirerek toplamda 19,47, ortalama olarak ise 3,89 puan vermiştir. Yöneticilerin değerlendirmeleri, stajyerlerin öz-değerlendirmelerinden biraz daha düşük olup, stajyerlerin değerlendirmelerinden daha eleştirel bir bakış açısına sahip olduklarını göstermektedir.

Tablo 4'teki bulgular incelendiğinde, stajyerler ve yöneticiler tarafından verilen yanıtlar arasındaki en büyük farkın, "İşimi/işini verimli bir şekilde yapabilir(im)" ifadesinde ortaya çıktığı gözlemlenmiştir. Stajyerler bu ifadeye 4,31 ortalama ile yüksek bir öz-değerlendirme yaparken, yöneticilerin bu ifadeye verdikleri ortalama puan 3,96'da kalmıştır. Dolayısıyla, bu iki grup arasında 0,35 puanlık bir fark bulunmaktadır. Bu durum, yöneticilerin stajyerlerin işlerini verimli bir şekilde yapma becerilerine yönelik değerlendirmelerinin, stajyerlerin kendi değerlendirmelerinden daha eleştirel olduğunu ve bu bağlamda stajyerlerin performansını daha sınırlı bir yeterlilik düzeyinde gördüklerini ortaya koymaktadır.

Yapılan bu işlemler neticesinde stajyer öğrencilerin kendi görev performansını değerlendirirken yöneticilerin stajyer öğrencilerin görev performansını değerlendirmelerine göre 0,35 puan gibi bir farkla daha üst bir skalada değerlendirdiği tespit edilmiştir. Bu çerçevede stajyer öğrencilerin görev performansına yönelik öznel değerlendirmelerinin yönetici bakış açısıyla büyük oranda örtüştüğü ve sağlamlık kontrolüne karşı dayanıklı olduğu tespit edilmiştir.

5.2.2. Katılımcıların Beş Faktörlü Kişilik Analizi Ölçeğine Verdikleri Yanıtlara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Katılımcıların (stajyer) Beş Faktörlü Kişilik Analizi (BFK) ölçek maddelerine verdikleri yanıtlara ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 5’te sunulmaktadır.

Tablo 5.. Beş Faktörlü Kişilik Analizi Ölçeğine Verilen Yanıtlara İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler

Beş Faktörlü Kişilik Analizi (BFK) ölçek maddeleri	Stajyer	
	$\bar{x}$	SS
Kendimi içine kapanık biri olarak görüyorum	3,72	1,286
Kendimi genellikle güvenilir biri olarak görüyorum.	4,41	,752
Kendimi yavaş hareket etme eğiliminde olan biri olarak görüyorum	4,22	1,038
Kendimi rahat ve stresle başa çıkabilen biri olarak görüyorum	4,24	1,064
Kendimi çok az sanatsal ilgisi olan biri olarak görüyorum.	4,39	1,006
Kendimi dışa dönük, sosyal biri olarak görüyorum	3,68	1,251
Kendimi başkalarının hatasını bulma eğiliminde biri olarak görüyorum	4,40	,752
Kendimi bir işi tam yapacak biri olarak görüyorum.	4,23	1,072
Kendimi kolay sinirlenen biri olarak görüyorum	4,21	1,049
Kendimi yaratıcı biri olarak görüyorum.	4,49	,904

**Hiç Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kararsızım (3), Katılıyorum (4), Tamamen Katılıyorum (5)*

Tablo 5’te, “Kendimi içine kapanık biri olarak görüyorum” ifadesine verilen yanıtlar incelendiğinde, katılımcı yanıtlarının ortalaması 3,72 şeklindedir. “Kendimi genellikle güvenilir biri olarak görüyorum” ifadesinde ise 4,41’dir.

“Kendimi yavaş hareket etme eğiliminde olan biri olarak görüyorum” ifadesinde, katılımcı yanıtlarının ortalaması 4,22 şeklindedir. “Kendimi rahat ve stresle başa çıkabilen biri olarak görüyorum” ifadesinde, stajyer grubunun ortalaması 4,24, “Kendimi çok az sanatsal ilgisi olan biri olarak görüyorum” ifadesinde ise 4,39’dur.

“Kendimi dışa dönük, sosyal biri olarak görüyorum” ifadesine verilen yanıtlarda, katılımcı yanıtlarının ortalaması 3,68’dir. “Kendimi başkalarının hatasını bulma eğiliminde biri olarak görüyorum” ifadesinde, katılımcı yanıtlarının ortalaması 4,40, “Kendimi bir işi tam yapacak biri olarak görüyorum” ifadesinde, katılımcı yanıtlarının ortalaması 4,23’tür.

5.2.3. Katılımcıların Paternal Liderlik Ölçeğine Verdikleri Yanıtlara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Katılımcıların (stajyer ve yönetici) paternal liderlik algısı için kendilerine yöneltilen ifadelere verdikleri yanıtlara yönelik frekans analizleri Tablo 6’da karşılaştırmalı olarak sunulmaktadır.

Bu ifadeler yöneticilere revize edilerek yöneltilmiştir. Örneğin stajyerlere “Çalışanlarına karşı bir aile büyüğü (baba/anne veya ağabey/abla) gibi davranır.” şeklinde yöneltilen birinci ifade yöneticilere “Çalışanlarıma karşı bir aile büyüğü (baba/anne veya ağabey/abla) gibi davranırım.” şeklinde revize edilmiştir.

Tablo 6’da “Çalışanlarına/çalışanlarıma karşı bir aile büyüğü (baba/anne veya ağabey/abla) gibi davranır(ım)” ifadesine verilen yanıtlar incelendiğinde, stajyer grubunun ortalaması 4,43 iken, yönetici grubunun ortalaması 4,44’tür. Bu verilere göre, stajyerler ve yöneticiler arasında 0,01 seviyesinde bir fark (4,44-4,43) bulunmaktadır. Bu sonuç, stajyerlerin liderlerini bir aile büyüğü gibi algıladıklarını, yöneticilerin ise aile büyüğü gibi davrandıklarını göstermektedir.

“Çalışanlarına/çalışanlarıma bir aile büyüğü gibi öğüt verir(im)” ifadesinde stajyer grubunun ortalaması 4,53, yönetici grubunun ortalaması ise 4,54’tür. Bu verilere göre, iki grup arasında 0,01 puanlık bir fark (4,54-4,53) bulunmaktadır. Bu sonuç, stajyerlerin liderlerini öğüt verme konusunda olumlu algıladıkları, yöneticilerin ise öğüt vermeyi olumlu algıladıklarını ortaya koymaktadır.

“İşyerinde aile ortamı yaratmaya önem verir(im)” ifadesinde, stajyer grubunun ortalaması 4,65 iken, yönetici grubunun ortalaması 4,66 olarak hesaplanmıştır. Stajyerler ve yöneticiler arasında 0,01 puanlık bir fark (4,66-4,65) bulunmaktadır. Bu durum, her iki grubun da işyerinde aile ortamı olmasını olumlu bulduklarını göstermektedir.

“Bir ebeveynin çocuğundan sorumlu olması gibi, her çalışanından/çalışanımdan kendini/kendimi sorumlu hisseder(im)” ifadesine verilen yanıtlarda, stajyer grubunun

ortalaması 4,58, yönetici grubunun ortalaması ise 4,60'tır. Stajyerler ve yöneticiler arasında 0,02 puanlık bir fark (4,60-4,58) bulunmaktadır.

Tablo 6. Paternal Liderlik Ölçeğine Verilen Yanıtlara İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler

Paternal Liderlik Ölçek İfadeleri	Stajyer		Yönetici	
	$\bar{x}$	SS	$\bar{x}$	SS
Çalışanlarına/çalışanlarıma karşı bir aile büyüğü (baba/anne veya ağabey/abla) gibi davranır(ım).	4,43	,925	4,44	,932
Çalışanlarına/çalışanlarıma bir aile büyüğü gibi öğüt verir(im).	4,53	,817	4,54	,831
İşyerinde aile ortamı yaratmaya önem verir(im).	4,65	,803	4,66	,816
Bir ebeveynin çocuğundan sorumlu olması gibi, her çalışanından/çalışanımdan kendini/kendimi sorumlu hisseder(im).	4,51	,876	4,52	,887
Çalışanlarını/çalışanlarımı dışarıdan gelen eleştirilere karşı korur(um).	4,51	,876	4,51	,887
Gerektiğinde, çalışanları/çalışanlarım adına, onaylarını almaksızın bir şeyler yapmaktan çekinmez/çekinmem.	4,22	,989	4,24	1,003
Çalışanlarına/çalışanlarıma karşı tatlı-serttir/tatlı-sert davranırım.	4,14	,816	4,12	,827
Çalışanlarıyla/çalışanlarımla bire bir ilişki kurmak onun/benim için çok önemlidir.	4,02	,918	4,00	,931
Çalışanlarını/çalışanlarımı yakından (örn., kişisel sorunlar, aile yaşantısı vs.) tanımaya önem verir(im).	4,02	,917	4,00	,928
Çalışanlarıyla/çalışanlarımla ilişkilerinde/ilişkilerimde duygusal tepkiler gösterir(im); sevinç, üzüntü, kızgınlık gibi duygularını/duygularımı dışa vurur(um).	3,97	,876	3,96	,885
Çalışanlarının/çalışanlarımla özel günlerine (örn., nikah, cenaze, mezuniyet vs.) katılır(ım).	4,23	1,002	4,27	1,005

Tablo 6 devam

Paternal Liderlik Ölçek İfadeleri	Stajyer	Yönetici	Stajyer	Yönetici
	$\bar{x}$	SS	$\bar{x}$	SS
İhtiyaçları olduğu zaman, çalışanlarına/çalışanlarıma iş dışı konularda (örn., ev kurma, çocuk okutma sağlık vs.) yardım etmeye hazırdır/hazırım.	4,30	,944	4,32	,953
Çalışanlardan birinin özel hayatında yaşadığı problemlerde (örn; eşler arası problemlerde) arabuluculuk yapmaya hazırdır/hazırım.	4,29	,942	4,31	,952
Çalışanlarına/çalışanlarıma gösterdiği(m) ilgi ve alakaya karşılık, onlardan bağlılık ve sadakat bekler/beklerim.	4,15	1,024	4,15	1,038
Çalışanlarıyla/çalışanlarımla ilgili kararlar alırken (örn., terfi, işten çıkartma), performans en önemli kriter değildir.	4,02	,993	4,02	1,004
Çalışanlarının/çalışanlarımla gelişimini yakından takip eder(im).	3,96	,876	3,94	,881
Çalışanlarında/çalışanlarımda sadakate, performansa verdiği/verdiğimden daha fazla önem verir(im).	4,12	1,008	4,11	1,020
Çalışanları(m) için neyin en iyi olduğunu bilir(im).	4,24	,783	4,22	,796
İşle ilgili konularda çalışanlarının/çalışanlarımla fikrini sorar, ama son kararı kendisi/kendim verir(im).	4,10	,844	4,09	,851
İşle ilgili her konunun kontrolü(m) altında ve bilgisi/bilgim dâhilinde olmasını ister(im).	4,14	,834	4,12	,849
Çalışanlarıyla/çalışanlarımla yakın ilişki kurmasına/kurmama rağmen aradaki mesafeyi de korur(um).	4,13	,839	4,12	,849

*Kesinlikle Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kararsızım (3), Katılıyorum (4), Kesinlikle Katılıyorum (5)

“Çalışanlarını/çalışanlarımı dışarıdan gelen eleştirilere karşı korur(um)” ifadesine verilen yanıtlarda, stajyer grubunun ortalaması 4,60, yönetici grubunun ortalaması ise 4,61’dir. Bu ifadede stajyerler ve yöneticiler arasında 0,01 puanlık bir fark (4,61-4,60) bulunmaktadır.

“Gerektiğinde, çalışanları/çalışanlarım adına, onaylarını almaksızın bir şeyler yapmaktan çekinmez/çekinmem” ifadesine verilen yanıtlarda, stajyer grubunun ortalaması 4,22, yönetici grubunun ortalaması ise 4,24’tür. Bu ifadedeki fark 0,02 puan (4,24-4,22) olup, her iki grubun liderlerinin gerektiğinde çalışanlarının onayı olmadan harekete geçebileceğini düşündüğünü ortaya koymaktadır.

“Çalışanlarına/çalışanlarıma karşı tatlı-serttir/tatlı-sert davranırım” ifadesinde, stajyer grubunun ortalaması 4,14, yönetici grubunun ortalaması ise 4,12’dir. Bu iki grup arasında 0,02 puanlık bir fark (4,14-4,12) bulunmaktadır.

“Çalışanlarıyla/çalışanlarımla bire bir ilişki kurmak onun/benim için çok önemlidir” ifadesine verilen yanıtlarda, stajyer grubunun ortalaması 4,67, yönetici grubunun ortalaması 4,66’dır. Stajyerler ve yöneticiler arasında 0,01 puanlık bir fark (4,67-4,66) bulunmaktadır.

“Çalışanlarını/çalışanlarımı yakından (örn., kişisel sorunlar, aile yaşantısı vs.) tanımaya önem verir(im)” ifadesinde, stajyer grubunun ortalaması 4,56, yönetici grubunun ortalaması ise 4,55’tir. Bu ifadede iki grup arasındaki fark 0,01 puan (4,56-4,55) olarak hesaplanmıştır.

“Çalışanlarıyla/çalışanlarımla ilişkilerinde/ilişkilerimde duygusal tepkiler gösterir(im); sevinç, üzüntü, kızgınlık gibi duygularını/duygularımı dışa vurur(um)” ifadesinde, stajyer grubunun ortalaması 3,97, yönetici grubunun ortalaması ise 3,96’dır. Bu ifadede iki grup arasındaki fark 0,01 puan (3,97-3,96) olarak hesaplanmıştır, ki bu durum her iki grubun da duygusal tepkilerini iş ortamında ifade etmeye orta-yüksek düzeyde katıldığını göstermektedir.

“Çalışanlarının/çalışanlarımla özel günlerine (örn., nikah, cenaze, mezuniyet vs.) katılır(ım)” ifadesinde, stajyer grubunun ortalaması 4,23, yönetici grubunun ortalaması 4,27’dir. İki grup arasındaki fark 0,04 puan (4,27-4,23) olup, liderlerin çalışanlarının özel günlerine katılma eğilimi konusunda her iki grubun da yüksek düzeyde katıldığını göstermektedir.

“İhtiyaçları olduğu zaman, çalışanlarına/çalışanlarıma iş dışı konularda (örn., ev kurma, çocuk okutma, sağlık vs.) yardım etmeye hazırdır/hazırım” ifadesinde, stajyer grubunun ortalaması 4,30, yönetici grubunun ortalaması ise 4,32’dir. İki grup arasındaki fark 0,02 puan (4,32-4,30) olup, her iki grubun da yüksek düzeyde katıldığını göstermektedir.

“Çalışanlardan birinin özel hayatında yaşadığı problemlerde (örn; eşler arası problemlerde) arabuluculuk yapmaya hazırdır/hazırım” ifadesinde, stajyer grubunun ortalaması 4,29, yönetici grubunun ortalaması ise 4,31’dir. İki grup arasındaki fark 0,02 puan (4,31-4,29) olup, her iki grubun da yüksek düzeyde katıldığını göstermektedir.

“Çalışanlarına/çalışanlarıma gösterdiği(m) ilgi ve alakaya karşılık, onlardan bağlılık ve sadakat bekler/beklerim” ifadesinde, her iki grubun ortalaması 4,15’tir. Bu durum, her iki grubun da yüksek düzeyde katıldığını göstermektedir.

“Çalışanlarıyla/çalışanlarımla ilgili kararlar alırken (örn., terfi, işten çıkartma), performans en önemli kriter değildir” ifadesinde, her iki grubun ortalaması 4,02’dir. Bu durum, her iki grubun da yüksek düzeyde katıldığını göstermektedir.

“Çalışanlarının/çalışanlarımin gelişimini yakından takip eder(im)” ifadesinde, stajyer grubunun ortalaması 3,96, yönetici grubunun ortalaması ise 3,94’tür. İki grup arasındaki fark 0,02 puan (3,96-3,94) olup, her iki grubun da yüksek düzeyde katıldığını göstermektedir.

“Çalışanlarında/çalışanlarımda sadakate, performansa verdiğiinden/verdiğimden daha fazla önem verir(im)” ifadesinde, stajyer grubunun ortalaması 4,12, yönetici grubunun ortalaması ise 4,11’dir. İki grup arasındaki fark 0,01 puan (4,12-4,11) olup, her iki grubun da yüksek düzeyde katıldığını göstermektedir.

“Çalışanları(m) için neyin en iyi olduğunu bilir(im)” ifadesinde, stajyer grubunun ortalaması 4,24, yönetici grubunun ortalaması ise 4,22’dir. İki grup arasındaki fark 0,02 puan (4,24-4,22) olup, her iki grubun da yüksek düzeyde katıldığını göstermektedir.

“İşle ilgili konularda çalışanlarının/çalışanlarımin fikrini sorar, ama son kararı kendisi/kendim verir(im)” ifadesinde, stajyer grubunun ortalaması 4,10, yönetici grubunun ortalaması ise 4,09’dur. İki grup arasındaki fark 0,01 puan (4,10-4,09) olup, her iki grubun da yüksek düzeyde katıldığını göstermektedir.

“İşle ilgili her konunun kontrolü(m) altında ve bilgisi/bilgim dâhilinde olmasını ister(im)” ifadesinde, stajyer grubunun ortalaması 4,14, yönetici grubunun ortalaması ise 4,12’dir.

İki grup arasındaki fark 0,02 puan (4,14-4,12) olup, her iki grubun da yüksek düzeyde katıldığını göstermektedir.

“Çalışanlarıyla/çalışanlarımla yakın ilişki kurmasına/kurmama rağmen aradaki mesafeyi de korur(um)” ifadesinde, stajyer grubunun ortalaması 4,13, yönetici grubunun ortalaması ise 4,12’dir. İki grup arasındaki fark 0,01 puan (4,13-4,12) olup, her iki grubun da yüksek düzeyde katıldığını göstermektedir.

Genel olarak, Tablo 6’ya bakıldığında tüm maddeler arasında stajyer ve öğrenci yanıtları arasında çok büyük farklılıklar olmadığı görülmektedir. İki grubun yanıtları arasındaki en büyük farkın 0,04 puanlık bir farkla, “Çalışanlarının/çalışanlarımla özel günlerine katılır(ım)” ifadesinde olduğu görülmektedir. Stajyer grubunun ortalaması 4,23 iken, yönetici grubunun ortalaması 4,27’dir. Bu fark, her iki grubun da liderlerinin çalışanların özel günlerine katılma konusunda yüksek düzeyde katılım gösterdiğini düşünmesine rağmen, yöneticilerin bu algıda küçük bir farkla daha yüksek bir değerlendirme yaptıklarını göstermektedir.

Aycan (2006), 21 maddeden oluşan Var Olan Liderlik Ölçeğinde (Babacan Liderlik) toplam puanın hesaplanarak paternal liderlik düzeyinin ortaya konulabileceğini gösterir. Aycan (2006) bunun için tüm maddelerin toplamını hesapladıktan sonra 21’e bölünmesini önermektedir. Aycan (2006) bunu şöyle örneklendirir;

Katılımcının toplam puan 2,21 ise, 5’li skalada babacanlık ortanın altındadır; 4,11 ise babacanlık ortanın üstündedir.

Aycan’ın (2006) önerisiyle Tablo 6’da yansıtılan sonuçlara göre stajyer örneklemini analiz edildiğinde, stajyerlerin 21 madde üzerinden verdikleri puanların toplamı 88,69, ortalaması ise 4,22 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlar, 5’li Likert ölçeğinde paternal liderlik yaklaşımının olumlu algılandığını göstermektedir. Ortalama puanın 4,22 gibi bir seviyede yer alması ortanın üzerinde değerlendirilerek, stajyerlerin yöneticilerini paternal lider olarak değerlendirdiği ve bu yaklaşımın stajyerler tarafından olumlu karşılandığını düşündürmektedir. Bu bulgular, paternal liderliğin stajyerler nezdinde kabul gördüğünü ve bu liderlik tarzının desteklendiğini ortaya koymaktadır. Stajyerlerin, yöneticilerinin paternal liderlik tarzını değerlendirmelerinde, 21 maddenin %92’sinde ortalama puan 4 ve üzerindedir. Bu oran, stajyerlerin yöneticilerini paternal lider olarak algıladığını göstermektedir.

Ayca'n (2006) önerisiyle Tablo 6'da yansıtılan sonuçlara göre yönetici örneklemini analiz edildiğinde, yöneticilerin 21 madde üzerinden kendilerini değerlendirmeleri sonucunda elde edilen toplam puan 88,64, ortalama puan ise 4,22 olarak hesaplanmıştır. Bu değerler, yöneticilerin kendi liderlik tarzlarını 5'li Likert ölçeğinde ortalamanın üzerinde paternal bir yaklaşım olarak gördüklerini ortaya koymaktadır. Ortalama puanın 4,22 gibi bir düzeyde bulunması, yöneticilerin kendilerini babacan bir lider olarak tanımladıklarını göstermektedir.

Öte yandan, yöneticilerin kendi liderlik tarzlarını değerlendirmelerinde de aynı şekilde 21 maddenin %90'ında ortalama puan 4 ve üzerinde çıkmıştır. Bu oran, yöneticilerin kendilerini paternal lider olarak tanımladıklarını ortaya koymaktadır. Bu durum yöneticilerin, kendilerini stajyerlerin gözünden algıladıklarıyla örtüşen bir yaklaşımla değerlendirdiklerini göstermektedir.

Yapılan bu işlemler neticesinde stajyer öğrencilerin yöneticilerini paternal lider olarak tanımladıkları, yöneticilerin de kendilerini paternal lider olarak tanımladıkları tespit edilmiştir. Bu çerçevede stajyer öğrencilerin liderlerine yönelik tanımlamalarının yöneticilerin değerlendirmelerinde karşılık bulduğu ve sağlamlık kontrolüne karşı dayanıklı olduğu tespit edilmiştir.

5.3. Açımlayıcı Faktör Analizi Bulgularının Değerlendirilmesi

Faktör analizi, bir grup çok değişkenli analiz tekniğine verilen genel bir isimdir ve aralarında ilişki olduğu düşünülen çok sayıda değişken arasındaki ilişkileri anlamak ve yorumlamak amacıyla bu değişkenleri daha az sayıda temel boyuta indirmek veya özetlemek için kullanılır (Doğan & Başokçu, 2010). Faktör analizi, açıklayıcı ve doğrulayıcı olmak üzere ikiye ayrılır. Açıklayıcı faktör analizinde, değişkenler arasındaki ilişkilerden yola çıkarak yeni faktörler ortaya çıkarılırken; doğrulayıcı faktör analizinde, değişkenler arasındaki ilişkiye dair daha önce belirlenmiş bir hipotezin veya teoremin test edilmesi amaçlanır (Büyüköztürk, 2002).

Marsh vd., (2014), açımlayıcı faktör analizinin (AFA) zaten güvenilir bir faktör yapısı sunduğu durumlarda doğrulayıcı faktör analizinin (DFA) her zaman gerekli olmadığını savunmaktadır. Özellikle, aşırı kısıtlayıcı doğrulayıcı faktör analizi (örneğin, modelde belirli değişkenlerin yalnızca belirli faktörlerle ilişkilendirilmesi gibi katı kurallar uygulandığında) doğrulayıcı faktör analizinde modelin veriye iyi uyum gösteremeyeceğini ifade etmektedir. Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) modellerinin

düşük uyum gösterebileceği ve açımlayıcı faktör analizi (AFA) sonuçlarının daha esnek bir yapıya sahip olduğu durumlarda doğrulayıcı faktör analizine (DFA) gerek kalmayabileceğini belirtmişlerdir.

Russell (2002), ise bazı durumlarda doğrulayıcı faktör analizine (DFA) başvurulmadan açımlayıcı faktör analizi (AFA) ile elde edilen sonuçların, ölçeğin geçerli olduğunu göstermekte yeterli olabileceğini belirtmiştir. Özellikle açımlayıcı faktör analizi (AFA) sonuçları güçlü olduğunda doğrulayıcı faktör analiziyle (DFA) ek bir doğrulama gerektirmemektedir diye bahsetmektedir.

Schmitt (2011) ise farklı örneklemeler üzerinde çalışıldığında açımlayıcı faktör analizinin (AFA) faktör yapısının keşfedilmesi ve daha önce geliştirilmiş bir ölçeğin nasıl yapılandırıldığını belirlemek için en uygun yöntem olduğunu vurgulamaktadır.

Bu sebeple gerçekleştirilen araştırmanın uygulandığı grupların farklı kuşaklardaki bireyler olması, ölçeklerin daha önce farklı örneklem üzerinde uygulanmış olması sebebiyle farklılık gösterebileceği düşünülerek bahse konu ölçeklerin yapı geçerliliğinin ortaya konulabilmesi amacıyla açımlayıcı faktör analizi yapılmasının uygun olacağı düşünülmüştür. Açımlayıcı faktör analizlerinde örneklem yeterliliğinin uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi ile ve Bartlett Küresellik testi ile korelasyon matrisinin birim matrisine eşit olup olmadığı belirlenmiştir. Ayrıca faktör yüklemelerinin yorumlanabilirliğini kolaylaştırmak için dönüştürme yöntemlerinden varimax yöntemi tercih edilmiştir.

Bununla birlikte Merkezi Limit Teoremi'ne göre örneklem boyutu yeterince büyük olduğunda, (genellikle $n > 30$) veri normal dağılıma uygun olmasa bile örneklem ortalamaları normal dağılıma yakın olduğu için parametrik testler doğru sonuçlar vermektedir (Tabachnick & Fidell, 2013). Bu çalışmada stajyer örneklemini 446 katılımcıdan oluşmaktadır. Bu kapsamda analizler için parametrik testler uygulanmıştır.

5.3.1. Görev Performans Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi

Faktör analizinin uygulanacağı örneklemin yeterliliği KMO ölçümü ile yapılmış ve görev performansı faktörleri için KMO değeri 0,850 olarak tespit edilmiştir. Bu değer 0,5-1,0 arası kabul edilebilir olduğundan (Çokal & Yılmaz, 2020) veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Bartlett test [$X^2_{(10)}=3373,188$, $p=0.05$] sonucu anlamlılık değeri $p<0.05$ olduğundan ilgili ölçeğin faktör analizi için uygun olduğuna karar verilmiştir.

Tablo 7’de açımlayıcı faktör analizinde 0,50’in üzerinde yükleme değeri bulunan toplam tek boyutlu bir yapı ortaya çıkmıştır. Araştırmamızın sonuçları, Koroğlu-Kaba ve Öztürk (2021) tarafından Türkçeye uyarlanan bireysel iş performansı ölçeğinde yer alan görev performans ölçeği ile uyumlu bulunmuştur. İfadeler her iki grupta da ölçeğin aslına uygun şekilde boyutlanmıştır.

Tablo 7. Görev Performans Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler	Faktör Yükleri	Varyans Açıklama Oranı	Kümülatif Varyans	Güvenirlilik Katsayısı
Boyut 1: Görev Performansı		89,512	89,512	0,971
Önceliklerimi ayarlayabilirim	0,962			
İşimi verimli bir şekilde yapabilirim	0,953			
Başarmam gereken iş sonucunu aklımda tutabilirim	0,951			
İşimi zamanında bitirebilmek için planlayabilirim	0,934			
Zamanımı iyi yönetebilirim	0,930			

Öz değer istatistiği 1’den büyük olan ve faktör yükü 0,50’nin üzerinde olan ifadeler dikkate alınmıştır. Açımlayıcı faktör analizi sonuçlarına göre genel performans boyutu faktör yükleri 0,962 ve 0,930 arasındadır. Görev performansı ölçeğinin varyans açıklama oranı %89,512 yani bu boyut, stajyerlerin genel performansının büyük bir kısmını açıklamaktadır. Güvenirlilik katsayısı 0,971 olup, bu boyutun güvenilir bir ölçüm aracı olduğunu göstermektedir.

5.3.2. Beş Faktörlü Kişilik Analizi Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi

Tablo 8’de beş faktörlü kişilik analizi ölçeğine ilişkin faktör analizi tablosu yer almaktadır. Beş faktör kişilik analizi ölçeğine ilişkin KMO değeri 0,618, Bartlett test [$X^2_{(45)}=3300,261$, $p=0.00$] sonucu anlamlılık değeri $p<0.05$ olduğundan ilgili ölçeğin faktör analizi için uygun olduğuna karar verilmiştir. Açımlayıcı faktör analizinde 0,50’nin üzerinde yükleme değeri bulunan toplam beş boyutlu bir yapı ortaya çıkmıştır.

Tablo 8. Beş Faktörlü Kişilik Analizi Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler	Faktör Yükleri	Varyans Açıklama Oranı	Kümülatif Varyans	Güvenirlilik Katsayısı
Boyut 1: Öz denetimlilik		19,129	19,129	0,954
Kendimi bir işi tam yapacak biri olarak görüyorum.	0,948			
Kendimi yavaş hareket etme eğiliminde olan biri olarak görüyorum	0,942			
Boyut 2: Dışadönüklük		18,976	38,105	0,945
Kendimi dışa dönük, sosyal biri olarak görüyorum	0,947			
Kendimi içine kapanık biri olarak görüyorum	0,937			
Boyut 3: Yumuşak başlılık		18,355	56,459	0,915
Kendimi başkalarının hatasını bulma eğiliminde biri olarak görüyorum	0,924			
Kendimi genellikle güvenilir biri olarak görüyorum	0,914			
Boyut 4: Nörotiklik		18,163	74,622	0,893
Kendimi rahat ve stresle başa çıkabilen biri olarak görüyorum	0,926			
Kendimi kolay sinirlenen biri olarak görüyorum.	0,922			
Boyut 5: Deneyime açıklık		18,125	92,747	0,889
Kendimi çok az sanatsal ilgisi olan biri olarak görüyorum	0,941			
Kendimi yaratıcı biri olarak görüyorum	0,938			

Araştırma kapsamında kullanılan ölçek, aslına uygun olarak boyutlanmıştır. Ölçeğin güvenilirliğine ilişkin Cronbach's Alpha değeri 0,806'dır. Birinci boyut güvenilirlik katsayısı 0,954, ikinci boyutun güvenilirlik katsayısı 0,945, üçüncü boyutun güvenilirlik katsayısı 0,915, dördüncü boyutun güvenilirlik katsayısı 0,893 ve beşinci boyutun

güvenilirlik katsayısı 0,889 olarak bulunmuş ve tüm boyutların güvenilirliğinin kabul edilebilir düzeyde olduğu ve beş faktörlü kişilik analizi ölçeği ile uyumlu olduğu görülmüştür.

Öz değer istatistiği 1'den büyük olan ve faktör yükü 0,50'nin üzerinde olan ifadeler dikkate alınmıştır. Tablo 8'de birinci boyut olan öz denetimlilik boyutunda yer alan maddelerin faktör yükleri 0,948 ve 0,942'dir. İkinci boyut olan dışadönüklük boyutunda yer alan maddelerin faktör yükleri 0,947 ve 0,937'dir. Üçüncü boyut yumuşak başlılık boyutunda yer alan maddelerin faktör yükleri 0,924 ve 0,914'tür.

Dördüncü boyut olan nörotiklik boyutunda yer alan maddelerin faktör yükleri 0,926 ve 0,922'dir. Beşinci boyut deneyime açıklık boyutunda yer alan maddelerin faktör yükleri ise 0,941 ve 0,938'dir. Tabloya göre, toplam açıklanan varyans %92,747'dir. Birinci boyut toplam varyansın %19,129'unu, ikinci boyut %18,976'sını, üçüncü boyut %18,355'ini, dördüncü boyut %18,163'ünü ve beşinci boyut %18,125'ini açıklamaktadır.

5.3.3. Paternal Liderlik Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi

Paternal liderlik algısına ilişkin açımlayıcı faktör analizi sonuçları Aycan (2006) tarafından geliştirilen var olan liderlik özelliği olarak babacan liderlik ölçeği (bu çalışmada paternal liderlik ölçeği olarak anılmıştır) ile uyumlu bulunmuştur. İfadeler hem yönetici hem de stajyer grubunda ölçeğin aslına uygun şekilde boyutlanmıştır. Açımlayıcı faktör analizinde hem stajyer hem de yönetici grubu için 0,50'nin üzerinde yükleme değeri bulunan toplam beş boyutlu bir yapı ortaya çıkmıştır. Ölçeğin güvenilirliğine ilişkin Cronbach's Alpha değeri 0,805 olarak tespit edilmiştir Paternal liderlik ölçeğine ilişkin KMO değeri 0,866, Bartlett test [$X^2_{(210)}=15180,578$, $p=0.00$] sonucu anlamlılık değeri $p<0.05$ olduğundan ilgili ölçeğin faktör analizi için uygun olduğuna karar verilmiştir.

Paternal liderlik ölçeğine yönelik gerçekleştirilen açımlayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 9' da sunulmuştur.

Tablo 9. Paternal Liderlik Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler	Faktör Yükleri	Varyans Açıklama Oranı	Kümülatif Varyans	Güvenirlik Katsayısı
Boyut 1: İşyerinde aile ortamı yaratmak		20,976	20,976	0,960
Çalışanlarına bir aile büyüğü gibi öğüt verir.	0,878			
Bir ebeveynin çocuğundan sorumlu olması gibi, her çalışanından kendini sorumlu hisseder.	0,868			
Çalışanlarını dışarıdan gelen eleştirilere karşı korur.	0,867			
İşyerinde aile ortamı yaratmaya önem verir.	0,852			
Çalışanlarına karşı bir aile büyüğü (baba/anne veya ağabey/abla) gibi davranır.	0,771			
Boyut 2: Çalışanlara karşı mesafeyi ve otoriteyi korumak		19,518	40,494	0,952
İşle ilgili her konunun kontrolü altında ve bilgisi dahilinde olmasını ister.	0,874			
Çalışanlarıyla yakın ilişkisine rağmen mesafeyi korur.	0,863			
Çalışanları için neyin en iyi olduğunu bilir.	0,842			
Çalışanlarına karşı tatlı serttir.	0,793			
İşle ilgili konularda çalışanlarının fikrini sorar, ama son kararı kendisi verir.	0,735			
Boyut 3: Çalışanlara bireysel ilgi göstermek		17,788	58,282	0,963
Çalışanlarıyla bire bir ilişki kurmak onun için çok önemlidir.	0,921			
Çalışanlarını yakından tanımaya (örn., kişisel sorunlar, aile yaşantısı vs.) önem verir.	0,918			
Çalışanlarının gelişimini yakından takip eder.	0,887			
Çalışanlarıyla ilişkilerinde duygusal tepkiler gösterir; sevinç, üzüntü, kızgınlık gibi duygularını dışa vurur.	0,872			

Tablo 9 devamı

Faktörler	Faktör Yükleri	Varyans Açıklama Oranı	Kümülatif Varyans	Güvenirlik Katsayısı
Boyut 4: Çalışanlara iş dışı konularda destek olmak		16,964	75,246	0,955
Çalışanlardan birinin özel hayatında yaşadığı problemlerde (örn; eşler arası problemlerde) arabuluculuk yapmaya hazırdır.	0,914			
İhtiyaçları olduğu zaman, çalışanlarına iş dışı konularda (örn., ev kurma, çocuk okutma sağlık vs.) yardım etmeye hazırdır.	0,903			
Gerektiğinde, çalışanları adına, onaylarını almaksızın bir şeyler yapmaktan çekinmez.	0,831			
Çalışanlarının özel günlerine (örn., nikah, cenaze, mezuniyet vs.) katılır.	0,818			
Boyut 5: Sadakat beklenmek		12,728	87,974	0,934
Çalışanlarına gösterdiği ilgi ve alakaya karşılık, onlardan bağlılık ve sadakat bekler.	0,870			
Çalışanlarıyla ilgili kararlar alırken (örn., terfi, işten çıkartma), performans en önemli kriter değildir.	0,865			
Çalışanlarında sadakate, performansa verdiğiinden daha fazla önem verir.	0,840			

Tablo 9’da yer alan verilere göre, öz değer istatistiği 1’den büyük olan ve faktör yükü 0,50’nin üzerinde olan ifadeler dikkate alınmıştır. Birinci boyut olan "İşyerinde aile ortamı yaratmak" boyutunda yer alan maddelerin faktör yükleri 0,771 ile 0,878 arasında değişmekte ve toplam varyansın %20,976’sını açıklamaktadır; bu boyutun güvenilirlik katsayısı 0,960 olarak hesaplanmıştır. İkinci boyut olan "Çalışanlara karşı mesafeyi ve otoriteyi korumak" boyutunda faktör yükleri 0,735 ile 0,874 arasında değişmekte olup, toplam varyansın %19,518’ini açıklamaktadır; güvenilirlik katsayısı 0,952’dir. Üçüncü boyut olan "Çalışanlara bireysel ilgi göstermek" boyutunda faktör yükleri 0,872 ile 0,921 arasında değişmekte ve toplam varyansın %17,788’ini açıklamaktadır; bu boyutun güvenilirlik katsayısı ise 0,963 olarak tespit edilmiştir. Dördüncü boyut olan "Çalışanlara iş dışı konularda destek olmak" boyutunda faktör yükleri 0,818 ile 0,914 arasında değişmekte ve toplam varyansın %16,964’ünü açıklamaktadır; güvenilirlik katsayısı 0,955 olarak bulunmuştur. Beşinci boyut olan "Sadakat beklenmek" boyutunda faktör yükleri 0,840 ile 0,870 arasında değişmekte ve toplam varyansın %12,728’ini açıklamaktadır;

güvenirlik katsayısı ise 0,934 olarak hesaplanmıştır. Tüm boyutlar birlikte toplam varyansın %87,974'ünü açıklamaktadır

5.4. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi

Yapılan açımlayıcı faktör analizi sonuçlarına göre bağımlı değişken olan görev performansı değişkeninin tek boyutlu olduğu, bağımsız değişkenlerden paternal liderlik algısının beş boyutlu ve yine bağımsız değişkenlerden kişilik özelliklerinin beş boyutlu bir yapıya sahip olduğu tespit edildi. Bu çerçevede stajyer öğrencilerin paternal liderlik algısının görev performansına etkisinde cinsiyet faktörünün düzenleyicilik etkisi ile öğrencilerin kişilik özelliklerinin görev performansına etkisinde cinsiyet faktörünün düzenleyicilik etkisi bağımsız değişkenlerin her bir alt boyutu için ayrıca belirlenerek araştırmanın alt hipotezleri de oluşturulmuştur. Böylece araştırma kapsamında, on bir temel hipotez ve on alt hipotez olmak üzere toplam yirmi bir hipotez testi gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın Temel ve Alt Hipotezleri

H₁: Stajyer öğrencilerin görev performansı cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

H₂: Stajyer öğrencilerin paternal liderlik algısı cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

H₃: Stajyer öğrencilerin kişilik özellikleri cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

H₄: Stajyer öğrencilerin görev performansı staj yaptıkları departmana göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

H₅: Stajyer öğrencilerin paternal liderlik algısı staj yaptıkları departmana göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

H₆: Stajyer öğrencilerin kişilik özellikleri staj yaptıkları departmana göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

H₇: Stajyer öğrencilerin paternal liderlik algısı, görev performansını etkilemektedir.

H₈: Stajyer öğrencilerin kişilik özellikleri, görev performansını etkilemektedir.

H₉: Stajyer öğrencilerin kişilik özellikleri, paternal liderlik algısını etkilemektedir.

H₁₀: Paternal liderlik algısının, stajyer öğrencilerin görev performansı üzerindeki etkisinde cinsiyetin düzenleyici rolü vardır.

H_{10a}: Paternal liderliğin “İşyerinde aile ortamı yaratmak” alt boyutunun, stajyer öğrencilerin görev performansı üzerinde cinsiyetin düzenleyici rolü vardır.

H_{10b}: Paternal liderliğin “Çalışanlara bireysel ilgi göstermek” alt boyutunun, stajyer öğrencilerin görev performansı üzerinde cinsiyetin düzenleyici rolü vardır.

H_{10c}: Paternal liderliğin “Çalışanlara iş dışı konularda destek olmak” alt boyutunun, stajyer öğrencilerin görev performansı üzerinde cinsiyetin düzenleyici rolü vardır.

H_{10d}: Paternal liderliğin “Sadakat beklenmek” alt boyutunun stajyer öğrencilerin görev performansı üzerinde cinsiyetin düzenleyici rolü vardır.

H_{10e}: Paternal liderliğin “Çalışanlara karşı mesafeyi ve otoriteyi korumak” alt boyutunun, stajyer öğrencilerin görev performansı üzerinde cinsiyetin düzenleyici rolü vardır.

H₁₁: Stajyer öğrencilerin kişilik özelliklerinin, görev performansı üzerindeki etkisinde cinsiyetin düzenleyici rolü vardır.

H_{11a}: Stajyer öğrencilerin kişilik özelliklerinin “Dışadönüklük” alt boyutunun, görev performansı üzerindeki etkisinde cinsiyetin düzenleyici rolü vardır.

H_{11b}: Stajyer öğrencilerin kişilik özelliklerinin “Yumuşak Başlılık” alt boyutunun, görev performansı üzerindeki etkisinde cinsiyetin düzenleyici rolü vardır.

H_{11c}: Stajyer öğrencilerin kişilik özelliklerinin “Özdenetim” alt boyutunun, görev performansı üzerindeki etkisinde cinsiyetin düzenleyici rolü vardır.

H_{11d}: Stajyer öğrencilerin kişilik özelliklerinin “Nörotizm” alt boyutunun, görev performansı üzerindeki etkisinde cinsiyetin düzenleyici rolü vardır.

H_{11e}: Stajyer öğrencilerin kişilik özelliklerinin “Deneyime Açıklık” alt boyutunun, görev performansı üzerindeki etkisinde cinsiyetin düzenleyici rolü vardır.

5.4.1. Cinsiyet Temelli Farklılıklar

Araştırma hipotezlerinin testinde ilk olarak cinsiyet temelli farklılıklara yönelik bağımsız örneklem t-Testi sonuçları değerlendirilmiştir. Bu kapsamda öncelikle stajyer öğrencilerin görev performansının cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterip göstermediği (H₁), sonrasında stajyer öğrencilerin paternal liderlik algısının

cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterip göstermediği (H₂) ve son olarak stajyer öğrencilerin kişilik özelliklerinin cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterip göstermediği (H₃) sorularına yanıt aranmıştır.

5.4.1.1. Stajyer Öğrencilerin Görev Performansı ile Cinsiyet Arasındaki Farklılıklar

“Stajyer öğrencilerin görev performansı cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir” şeklinde ifade edilen H₁ için bağımsız örneklem t-testi uygulanmıştır. Yapılan test sonuçları Tablo 10’da verilmiştir.

Tablo 10. Görev Performansı ile Cinsiyet Arasındaki Farklılıklara Yönelik Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları

Faktör Boyutları	Cinsiyet	n	$\bar{x}$	SS	t-değeri	p değeri
Görev performansı	Erkek	233	4,048	0,83754	-4,330	0,000
	Kadın	213	4,3455	0,60348		

Tablo 10’a göre erkek öğrencilerin ortalaması 4,048, kız öğrencilerin ortalaması ise 4,3455 olarak hesaplanmış olup, bu fark istatistiksel olarak anlamlıdır ($|t| > 1,96$, $p < 0,05$). Bu sonuçlar, görev performansı boyutunda cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılıklar olduğunu göstermektedir.

5.4.1.2. Stajyer Öğrencilerin Paternal Liderlik Algısı ile Cinsiyet Arasındaki Farklılıklar

“Stajyer öğrencilerin paternal liderlik algısı cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.” şeklinde ifade edilen H₂ için bağımsız örneklem t-testi uygulanmıştır. Yapılan test sonuçları Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11’de “İşyerinde aile ortamı yaratmak” erkek öğrencilerin ortalaması 4,2481, kız öğrencilerin ortalaması ise 4,8310 olarak hesaplanmış olup, bu fark istatistiksel olarak anlamlıdır ($|t| > 1,96$, $p < 0,05$). “Çalışanlara bireysel ilgi göstermek” boyutunda erkek öğrencilerin ortalaması 3,7146, kız öğrencilerin ortalaması ise 4,3016 olarak bulunmuş ve bu fark istatistiksel olarak anlamlıdır ($|t| > 1,96$, $p < 0,05$).

Tablo 11. Stajyer Öğrencilerin Paternal Liderlik Özelliği ile Cinsiyet Arasındaki Farklılıklara Yönelik Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları

Faktör Boyutları	Cinsiyet	n	$\bar{x}$	SS	t değeri	p değeri
İşyerinde aile ortamı yaratmak	Erkek	233	4,2481	0,95236	-8,517	0,000
	Kadın	213	4,8310	0,41068		
Çalışanlara bireysel ilgi göstermek	Erkek	233	3,7146	0,94292	-7,888	0,000
	Kadın	213	4,3016	0,60582		
Çalışanlara iş dışı konularda destek olmak	Erkek	233	3,8283	1,01764	-12,559	0,000
	Kadın	213	4,7383	0,41406		
Sadakat beklenmek	Erkek	233	3,5722	0,95475	-15,302	0,000
	Kadın	213	4,6682	0,50934		
Çalışanlara karşı mesafeyi ve otoriteyi korumak	Erkek	233	3,9476	0,89587	-6,279	0,000
	Kadın	213	4,3681	0,47036		

“Çalışanlara iş dışı konularda destek olmak” boyutunda erkek öğrencilerin ortalaması 3,8283, kız öğrencilerin ortalaması ise 4,7383 olarak hesaplanmış olup, bu fark da anlamlıdır ($|t| > 1,96$, $p < 0,05$). “Sadakat beklenmek” boyutunda erkek öğrencilerin ortalaması 3,5722, kız öğrencilerin ortalaması ise 4,6682 olarak bulunmuş ve bu fark anlamlıdır ($|t| > 1,96$, $p < 0,05$). “Çalışanlara karşı mesafeyi ve otoriteyi korumak” boyutunda erkek öğrencilerin ortalaması 3,9476, kız öğrencilerin ortalaması ise 4,3681 olarak hesaplanmış ve bu fark da istatistiksel olarak anlamlıdır ($|t| > 1,96$, $p < 0,05$). Bu sonuçlar, paternal liderlik özelliklerinin her bir boyutunda cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılıklar olduğunu göstermektedir.

5.4.1.3. Stajyer Öğrencilerin Kişilik Özellikleri ile Cinsiyet Arasındaki Farklılıklar

“Stajyer öğrencilerin kişilik özellikleri cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.” şeklinde ifade edilen H_3 için bağımsız örneklem t-testi uygulanmıştır. Yapılan test sonuçları Tablo 12’de verilmiştir.

Tablo 12. Stajyer Öğrencilerin Kişilik Özellikleri ile Cinsiyet Arasındaki Farklılıklara Yönelik Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları

Faktör Boyutları	Cinsiyet	n	$\bar{x}$	SS	t değeri	p değeri
Dışadönüklük	Erkek	233	3,6116	1,2917	-1,603	0,110
	Kadın	213	3,7981	1,1662		
Yumuşak başlılık	Erkek	233	4.3283	0,8204	-2,385	0,018
	Kadın	213	4,4883	0,5857		
Öz denetimlilik	Erkek	233	4,1674	1,1044	-1,290	0,198
	Kadın	213	4,2934	0,9440		
Nörotiklik	Erkek	233	4,2189	0,9942	-0,142	0,887
	Kadın	213	4,2324	1,0169		
Deneyime açıklık	Erkek	233	4,1738	1,0197	- -6,949	0,000
	Kadın	213	4,3681	0,6524		

Tablo 12’ de dışadönüklük boyutunda erkek öğrencilerin ortalaması 3,6116, kız öğrencilerin ortalaması ise 3,7981 olarak hesaplanmış olup, bu fark istatistiksel olarak anlamlı değildir ($|t| < 1,96$, $p > 0,05$). “Yumuşak başlılık” boyutunda erkek öğrencilerin ortalaması 4,3283, kız öğrencilerin ortalaması ise 4,4883 olarak bulunmuş ve bu fark istatistiksel olarak anlamlıdır ($|t| > 1,96$, $p < 0,05$). “Öz denetimlilik” boyutunda erkek öğrencilerin ortalaması 4,1674, kız öğrencilerin ortalaması ise 4,2934 olarak hesaplanmış olup, bu fark istatistiksel olarak anlamlı değildir ($|t| < 1,96$, $p > 0,05$). “Nörotiklik” boyutunda erkek öğrencilerin ortalaması 4,2189, kız öğrencilerin ortalaması ise 4,2324 olarak bulunmuş ve bu fark anlamlı değildir ($|t| < 1,96$, $p > 0,05$). “Deneyime açıklık” boyutunda erkek öğrencilerin ortalaması 4,1738, kız öğrencilerin ortalaması ise 4,3681 olarak hesaplanmış olup, bu fark istatistiksel olarak anlamlıdır ($|t| > 1,96$, $p < 0,05$). Bu sonuçlar, beş faktör kişilik özelliklerinden yalnızca dışadönüklük ve deneyime açıklık boyutlarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılıklar olduğunu göstermektedir.

5.4.2. Departman Temelli Farklılıklar

Stajyer öğrencilerin görev performansının staj yaptıkları departmana göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterip göstermediği (H₄), sonrasında stajyer öğrencilerin paternal liderlik algısının departmana göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterip göstermediği (H₅) ve son olarak stajyer öğrencilerin kişilik özelliklerinin departmana göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterip göstermediği (H₆) sorularına yanıt aranmıştır.

5.4.2.1. Stajyer Öğrencilerin Görev Performansı ile Staj Yaptıkları Departman Arasındaki Farklılıklar

“Stajyer öğrencilerin görev performansı staj yaptıkları departmana göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir” şeklinde ifade edilen H₄ için bağımsız örneklem t-testi uygulanmıştır. Yapılan test sonuçları Tablo 13’te verilmiştir.

Tablo 13. Görev Performansı ile Staj Yaptıkları Departman Arasındaki Farklılıklara Yönelik Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları

Faktör Boyutları	Departman	n	$\bar{x}$	SS	t-değeri	p değeri
Görev performansı	Konaklama	250	4,1360	0,84591	-1,798	0,073
	Yiyecek-İçecek	196	4,2592	0,59895		

Tablo 13’e göre konaklama departmanında çalışan öğrencilerin ortalaması 4,1360, yiyecek-içecek departmanında çalışan öğrencilerin ortalaması ise 4,2592 olarak hesaplanmış olup, bu fark istatistiksel olarak anlamlı değildir ($|t| < 1,96$, $p > 0,05$). Bu sonuç, görev performansı boyutunda departman değişkenine göre anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir.

5.4.2.2. Stajyer Öğrencilerin Paternal Liderlik Algısı ile Staj Yaptıkları Departman Arasındaki Farklılıklar

“Stajyer öğrencilerin paternal liderlik algısı staj yaptıkları departmana göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.” şeklinde ifade edilen H₅ için bağımsız örneklem t-testi uygulanmıştır. Yapılan test sonuçları Tablo 14’te verilmiştir.

Tablo 14. Stajyer Öğrencilerin Paternal Liderlik Algısı ile Staj yaptıkları Departman Arasındaki Farklılıklara Yönelik Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları

Faktör Boyutları	Departman	n	$\bar{x}$	SS	t değeri	p değeri
İşyerinde aile ortamı yaratmak	Konaklama	250	4,5112	,83225	-,455	0,649
	Yiyecek-İçecek	196	4,5459	,75579		
Çalışanlara bireysel ilgi göstermek	Konaklama	250	3,9380	,89491	-1,599	0,111
	Yiyecek-İçecek	196	4,0676	,78827		
Çalışanlara iş dışı konularda destek olmak	Konaklama	250	4,2200	,97874	-1,124	0,262
	Yiyecek-İçecek	196	4,3176	,81388		
Sadakat beklenmek	Konaklama	250	4,0613	,99161	-,863	0,388
	Yiyecek-İçecek	196	4,1395	,89050		
Çalışanlara karşı mesafeyi ve otoriteyi korumak	Konaklama	250	4,1192	,81079	-,925	0,356
	Yiyecek-İçecek	196	4,1857	,67406		

Tablo 14’te "İşyerinde aile ortamı yaratmak" boyutunda konaklama departmanında çalışan öğrencilerin ortalaması 4,5112, yiyecek-içecek departmanında çalışan öğrencilerin ortalaması ise 4,5459 olarak hesaplanmış olup, bu fark istatistiksel olarak anlamlı değildir ($|t| < 1,96$, $p > 0,05$).

“Çalışanlara bireysel ilgi göstermek” boyutunda konaklama departmanında çalışan öğrencilerin ortalaması 3,9380, yiyecek-içecek departmanında çalışan öğrencilerin ortalaması ise 4,0676 olarak hesaplanmış ve bu fark da istatistiksel olarak anlamlı değildir ($|t| < 1,96$, $p > 0,05$).

“Çalışanlara iş dışı konularda destek olmak” boyutunda konaklama departmanında çalışan öğrencilerin ortalaması 4,2200, yiyecek-içecek departmanında çalışan öğrencilerin ortalaması ise 4,3176 olarak hesaplanmış olup, bu fark istatistiksel olarak anlamlı değildir ($|t| < 1,96$, $p > 0,05$).

“Sadakat beklenmek” boyutunda konaklama departmanında çalışan öğrencilerin ortalaması 4,0613, yiyecek-içecek departmanında çalışan öğrencilerin ortalaması ise 4,1395 olarak hesaplanmış olup, bu fark da anlamlı değildir ($|t| < 1,96$, $p > 0,05$).

“Çalışanlara karşı mesafeyi ve otoriteyi korumak” boyutunda konaklama departmanında çalışan öğrencilerin ortalaması 4,1192, yiyecek-içecek departmanında çalışan öğrencilerin ortalaması ise 4,1857 olarak hesaplanmış ve bu fark da istatistiksel olarak anlamlı değildir ($|t| < 1,96$, $p > 0,05$). Bu sonuçlar, paternal liderlik boyutlarının hiçbirinde departman değişkenine göre anlamlı farklılık olmadığını göstermektedir.

5.4.2.3. Stajyer Öğrencilerin Kişilik Özellikleri ile Staj Yaptıkları Departman Arasındaki Farklılıklar

“Stajyer öğrencilerin kişilik özellikleri staj yaptıkları departmana göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.” şeklinde ifade edilen H_6 için bağımsız örneklem t-testi uygulanmıştır. Yapılan test sonuçları Tablo 15’te verilmiştir.

Tablo 15. Stajyer Öğrencilerin Kişilik Özellikleri ile Staj Yaptıkları Departman Arasındaki Farklılıklara Yönelik Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları

Faktör Boyutları	Cinsiyet	n	$\bar{x}$	SS	t değeri	p değeri
Dışadönüklük	Konaklama	250	3,6440	1,24316	-1,094	0,274
	Yiyecek-İçecek	196	3,7730	1,22505		
Yumuşak başlılık	Konaklama	250	4,4300	,70148	,836	0,404
	Yiyecek-İçecek	196	4,3724	,74700		
Öz denetimlilik	Konaklama	250	4,2880	,95536	1,372	0,171
	Yiyecek-İçecek	196	4,1505	1,11932		
Nörotiklik	Konaklama	250	4,2240	1,01090	-0,032	0,975
	Yiyecek-İçecek	196	4,2270	,99781		
Deneyime açıklık	Konaklama	250	4,4200	,94189	-0,541	0,589
	Yiyecek-İçecek	196	4,4668	,86242		

Tablo 15’ te, "Dışadönüklük" boyutunda konaklama departmanında çalışan öğrencilerin ortalaması 3,6440, yiyecek-içecek departmanında çalışan öğrencilerin ortalaması ise 3,7730 olarak hesaplanmış olup, bu fark istatistiksel olarak anlamlı değildir ($|t| < 1,96$, $p > 0,05$). “Yumuşak başlılık” boyutunda konaklama departmanında çalışan öğrencilerin ortalaması 4,4300, yiyecek-içecek departmanında çalışan öğrencilerin ortalaması ise

4,3724 olarak bulunmuş ve bu fark istatistiksel olarak anlamlı değildir ($|t| < 1,96$, $p > 0,05$). “Öz denetimlilik” boyutunda konaklama departmanında çalışan öğrencilerin ortalaması 4,2880, yiyecek-içecek departmanında çalışan öğrencilerin ortalaması ise 4,1505 olarak hesaplanmış olup, bu fark istatistiksel olarak anlamlı değildir ($|t| < 1,96$, $p > 0,05$). “Nörotiklik” boyutunda konaklama departmanında çalışan öğrencilerin ortalaması 4,2240, yiyecek-içecek departmanında çalışan öğrencilerin ortalaması ise 4,2270 olarak bulunmuş ve bu fark anlamlı değildir ($|t| < 1,96$, $p > 0,05$). “Deneyime açıklık” boyutunda konaklama departmanında çalışan öğrencilerin ortalaması 4,4200, yiyecek-içecek departmanında çalışan öğrencilerin ortalaması ise 4,4668 olarak hesaplanmış olup, bu fark istatistiksel olarak anlamlı değildir ($|t| < 1,96$, $p > 0,05$). Bu sonuçlar, beş faktör kişilik özelliklerinin hiçbir boyutunda departman değişkenine göre anlamlı farklılık olmadığını göstermektedir.

5.4.3. Araştırma Modeline Yönelik Hipotez Test Sonuçları

Araştırma modelinin testinde öncelikle bağımlı ve bağımsız değişkenler arası ilişkinin belirlenebilmesi amacıyla Pearson Korelasyon Analizi ve değişkenler arası çoklu doğrusal bağlantıyı (multicollinearity) kontrol etmek için varyans genişlik faktörü (variance inflation factor-VIF) değerlerine bakılmıştır.

Araştırmada, stajyer öğrencilerin paternal liderlik algısının (H_7) ve kişilik özelliklerinin (H_8) görev performansı üzerindeki etkisi ile öğrencilerin kişilik özelliklerinin öğrencilerin paternal liderlik algısı üzerindeki etkisini (H_9) incelemek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Cinsiyetin, stajyer öğrencilerin paternal liderlik algısının öğrencilerin görev performansına etkisinde (H_{10} , H_{10a} - H_{10e}) ve öğrencilerin kişilik özelliklerinin görev performanslarına etkisinde (H_{11} , H_{11a} - H_{11e}) düzenleyicilik etkisini tespit etmek için SPSS programı eklentisi olan HAYES PROCESS MACRO kullanılmıştır.

5.4.3.1. Değişkenler Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi

Bağımlı ve bağımsız değişkenler arası ilişkinin belirlenebilmesi amacıyla Pearson Korelasyon Analizi ve değişkenler arası çoklu doğrusal bağlantıyı (multicollinearity) kontrol etmek için varyans genişlik faktörü (variance inflation factor-VIF) değerlerine bakılmıştır. Tablo 16’da Pearson korelasyon analizi test sonuçları verilmiştir.

Tablo 16. Pearson Korelasyon Analizi Test Sonuçları

	Tolerans	VIF	1	2	3	4
1. Görev Performansı	-	-	1			
2. Paternal Liderlik	0,663	1,508	0,457***	1		
3. Kişilik Özellikleri	0,943	1,061	0,106***	0,236***	1	
4. Cinsiyet	0,682	1,465	0,199***	0,562***	0,168***	1

Not: *** $p < 0,05$.

Tablo 16'ya göre, görev Performansı ile paternal liderlik arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r = 0,457$, $p < 0,05$). Benzer şekilde, görev performansı ile kişilik özellikleri ($r = 0,106$, $p < 0,05$) ve görev performansı ile cinsiyet ($r = 0,199$, $p < 0,05$) arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Paternal liderlik ile kişilik özellikleri ($r = 0,236$, $p < 0,05$) ve paternal liderlik ile cinsiyet ($r = 0,562$, $p < 0,05$) arasında da anlamlı pozitif ilişkiler gözlemlenmiştir. Ayrıca, kişilik Özellikleri ile cinsiyet arasında anlamlı bir pozitif ilişki bulunmaktadır ($r = 0,168$, $p < 0,05$).

Tabloya göre hem bağımsız değişkenler hem de bu araştırmanın düzenleyici değişkeni olan cinsiyet için VIF değerlerinin 10'dan küçük olduğu ve kabul edilebilir düzeyde çoklu doğrusallığa sahip olduğu ifade edilebilir. Ayrıca, kişilik özellikleri için tolerans değeri 0,943, paternal liderlik için tolerans değeri 0,663 ve cinsiyet için tolerans değeri 0,682 olarak bulunmuş ve tüm tolerans değerlerinin 1'e yakın olduğu gözlemlenmiştir. Bu sonuçlar, değişkenler arasında çoklu doğrusallık sorununun olmadığını göstermektedir.

5.4.3.2. Stajyer Öğrencilerin Paternal Liderlik Algısının Görev Performansına Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları

Regresyon analizi, bağımlı bir değişken ile bir veya birden fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi analiz etmek ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisini öngörmek için kullanılan bir istatistiksel yöntemdir. Bu yöntem, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkilerini regresyon katsayıları yardımıyla ölçer (Altunışık vd., 2007).

Regresyon katsayıları, her bir bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin yönünü ve büyüklüğünü gösterir. Pozitif bir regresyon katsayısı, bağımsız değişken arttıkça bağımlı değişkenin de arttığını, negatif katsayı ise ters bir ilişki olduğunu ifade eder. Regresyon analizinde elde edilen denklemler, bağımlı değişkenin gelecekteki değerlerinin tahmin edilmesinde kullanılır (Aaker, Kumar & Day, 2007). Regresyon

analizi, sosyal bilimlerden mühendisliğe kadar birçok farklı alanda yaygın olarak kullanılmaktadır (Kutner, Nachtsheim & Neter, 2004).

“Stajyer öğrencilerin paternal liderlik algısı görev performansını etkilemektedir” şeklinde kurulan H₇ için çoklu doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Bu amaçla yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 17’de verilmiştir.

Paternal liderliğin stajyer öğrencilerin görev performansı üzerindeki etkisini incelemek, liderlik tarzının görev performansını nasıl şekillendirdiğini anlamak açısından kritik bir öneme sahiptir. Özellikle paternal liderlik, çalışanlar üzerinde hem psikolojik hem de motivasyonel etkiler yaratabileceğinden, bu liderlik tarzının stajyerlerin görev performansına olan etkisinin analiz edilmesi, iş verimliliği ve çalışan bağlılığı konularında önemli sonuçlar ortaya koyabilir.

Bu analizde görev performansı bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Bağımsız değişkenler ise paternal liderlik boyutları olan işyerinde aile ortamı yaratmak, çalışanlara bireysel ilgi göstermek, çalışanlara iş dışı konularda destek olmak, sadakat beklenmek ve çalışanlara karşı mesafeyi ve otoriteyi korumak faktörleridir. Tablo 17’ye göre, görev performansının bağımlı, paternal liderlik boyutlarının bağımsız değişkenler olduğu modelde $p < 0,05$ olduğundan paternal liderlik algısının görev performansı üzerindeki etkisinin istatistiki olarak anlamlı olduğu ifade edilebilir.

Tablo 17. Stajyer Öğrencilerin Paternal Liderlik Algısının Görev Performansı Üzerindeki Etkisine Yönelik Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B	Std. Hata	t	β	p
Görev performansı	(Sabit terim)	2,010	0,215	9,363	-	0,000
	İşyerinde aile ortamı yaratmak	0,026	0,054	0,481	0,028	0,631
	Çalışanlara bireysel ilgi göstermek	0,049	0,044	1,105	0,056	0,270
	Çalışanlara iş dışı konularda destek olmak	0,150	0,043	3,442	0,182	0,001
	Sadakat beklenmek	0,144	0,042	3,452	0,182	0,001
	Çalışanlara karşı mesafeyi ve otoriteyi korumak	0,154	0,058	2,647	0,155	0,008

R: 0,466 R²: 0,217 F: 24,355 p: 0,000

Tablo 17'ye göre, regresyon modelinin belirlilik katsayısı ($R^2 = 0,217$) olup, bu model bağımsız değişkenlerin görev performansındaki değişimin %21,7'sini açıkladığını göstermektedir.

Tablo 17 incelendiğinde, çalışanlara iş dışı konularda destek olmak ($p < 0,05$), sadakat beklemek ($p < 0,05$) ve çalışanlara karşı mesafeyi ve otoriteyi korumak ($p < 0,05$) boyutlarının görev performansı üzerinde %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı etkisi olduğu görülmektedir. Bu faktörler, görev performansını pozitif yönde etkilemektedir.

Çalışanlara iş dışı konularda destek olmak değişkeninin regresyon katsayısı B değeri 0,150 ve β değeri 0,182 olarak hesaplanmış olup ($p < 0,05$), bu da yöneticilerin çalışanlarına iş dışı konularda destek sağlamalarının görev performansını artırmada önemli bir faktör olduğunu göstermektedir.

Benzer şekilde, sadakat beklemek değişkeni de görev performansı üzerinde anlamlı bir etki göstererek B katsayısı 0,144 ve β değeri 0,182 olarak bulunmuştur ($p < 0,05$). Bu durum, çalışanların sadakat beklentisini karşılamalarının görev performansına olumlu yansıdığını ifade etmektedir. Son olarak, çalışanlara karşı mesafeyi ve otoriteyi korumak değişkeni B katsayısı 0,154 ve β değeri 0,155 ($p < 0,05$) ile görev performansını artırmada anlamlı bir katkı sağlamaktadır. Bu sonuçlar birlikte değerlendirildiğinde, paternal liderlik kapsamında iş dışı destek, sadakat beklentisi ve otoriteyi koruma unsurlarının, stajyerlerin görev performansı üzerinde %5 anlamlılık seviyesinde olumlu bir etkisi olduğunu ortaya konmaktadır.

5.4.3.3. Stajyer Öğrencilerin Kişilik Özelliklerinin Görev Performansına Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları

“Stajyer öğrencilerin kişilik özellikleri görev performansını etkilemektedir” şeklinde kurulan H_8 için çoklu doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Bu amaçla yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 18'de verilmiştir.

Bu analizde görev performansı bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Bağımsız değişkenler ise kişilik özellikleri boyutları olan dışadönüklük, yumuşak başlılık, öz denetimlilik, nörotiklik ve deneyime açıklık faktörleri olarak belirlenmiştir. Stajyer öğrencilerin görev performansını etkileyen kişilik faktörlerinin belirlenmesi, onların mesleki gelişim süreçlerinin ve iş dünyasına adaptasyonlarının daha iyi yönetilmesine katkı sağlayacaktır.

Tablo 18’de H_8 ’i test etmek için gerçekleştirilen çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Görev performansının bağımlı, kişilik özelliklerinin ise bağımsız değişkenler olduğu modelde $p < 0,05$ olduğundan genel regresyon modeli anlamlıdır.

Tablo 18. Stajyer Öğrencilerin Kişilik Özelliklerinin Görev Performansı Üzerindeki Etkisine Yönelik Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B	Std. Hata	t	β	p
Görev Performansı	(Sabit terim)	3,382	0,256	13,223	-	0,000
	Dışadönüklük	0,018	0,030	0,584	0,029	0,560
	Yumuşak başlılık	-0,068	0,053	-1,275	-0,066	0,203
	Öz denetimlilik	-0,057	0,037	-1,552	-0,078	0,121
	Nörotiklik	0,001	0,037	0,028	0,001	0,978
	Deneyime açıklık	0,288	0,038	7,517	0,349	0,000

R: 0,344 R²: 0,118 F: 11,816 p: 0,000

Regresyon modelinin belirlilik katsayısı ($R^2 = 0,118$) olup, bu modelin bağımsız değişkenlerin görev performansındaki değişimin %11,8’ini açıkladığı anlaşılmaktadır. Tablo 18 incelendiğinde, deneyime açıklık boyutunun görev performansı üzerinde %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir ($p < 0,05$).

Tablo 18’e göre, deneyime açıklık değişkeninin görev performansı üzerindeki etkisi hem B (0,288) hem de β (0,349) değerleri dikkate alınarak anlamlı bir ilişki ortaya koymaktadır ($p < 0,05$). B değeri, deneyime açıklık puanındaki her bir birimlik artışın görev performansında 0,288 birimlik bir artışa neden olduğunu göstererek mutlak etkiyi ifade etmektedir. Ayrıca, β değeri bu etkinin göreceli önemini diğer kişilik özellikleri ile kıyaslama imkânı sağlamaktadır. Bu bağlamda, β değerinin 0,349 olarak bulunması, deneyime açıklığın görev performansı üzerindeki etkisinin diğer bağımsız değişkenlere göre daha güçlü olduğunu göstermektedir.

5.4.3.4. Stajyer Öğrencilerin Kişilik Özelliklerinin Paternal Liderlik Algısına Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları

“Stajyer öğrencilerin kişilik özellikleri paternal liderlik algısını etkilemektedir” şeklinde kurulan H₉ için çoklu doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Bu amaçla yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 19’da verilmiştir.

Bu analizde paternal liderlik algısı bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Bağımsız değişkenler ise beş faktörlü kişilik özelliklerinin boyutları olan dışadönüklük, yumuşak başlılık, öz denetimlilik, nörotiklik ve deneyime açıklık faktörleridir.

Tablo 19. Stajyer Öğrencilerin Kişilik Özelliklerinin Paternal Liderlik Algısı Üzerindeki Etkisine Yönelik Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler	B	Std. Hata	t	β	p
Paternal Liderlik Algısı	(Sabit terim)	2,764	0,170	16,229	-	0,000
	Dışadönüklük	0,034	0,020	1,696	0,066	0,091
	Yumuşak başlılık	-0,128	0,036	-3,597	-0,145	0,000
	Öz denetimlilik	-0,017	0,024	-0,704	-0,028	0,482
	Nörotiklik	-0,056	0,025	-2,299	-0,088	0,022
	Deneyime açıklık	0,493	0,026	19,318	0,699	0,000

R: 0,681 R²: 0,463 F: 75,986 p: 0,000

Paternal liderliğin bağımlı, kişilik özelliklerinin bağımsız değişkenler olduğu modelde F değeri 75,986 olarak hesaplanmıştır. F=75,986 ve p<0,05 olduğundan genel regresyon modeli anlamlıdır.

Tablo 19’da verilen çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre modelin belirlilik katsayısı (R²) 0,463 olup, model bağımsız değişkenler olarak tanımlanan kişilik özelliklerinin paternal liderlik algısındaki değişimin %46,3’ünü açıkladığını göstermektedir. Tablo 19 incelendiğinde, kişilik özelliklerinden deneyime açıklık (p<0,05), yumuşak başlılık (p<0,05) ve nörotiklik (p<0,05) boyutlarının paternal liderlik algısı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir.

Deneyime açıklık boyutundaki bir birimlik artış, paternal liderlik algısındaki %0,699 birimlik ($\beta = 0,699$) bir artışa neden olmaktadır. Bu, deneyime açıklığın paternal liderlik

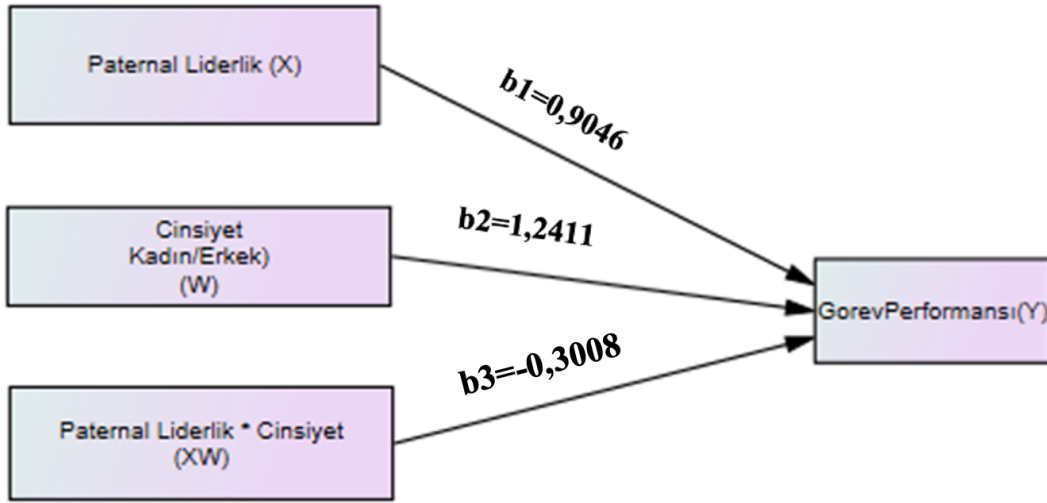
algısı üzerinde en güçlü pozitif etkiye sahip olduğunu gösterir. Yumuşak başlılık boyutu ve nörotiktik boyutunun paternal liderlik algısı üzerinde negatif bir etkisi vardır. Buna karşılık, dışadönüklük ve öz denetimlilik boyutlarının paternal liderlik algısı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamıştır ($p > 0,05$).

5.4.3.5. Stajyer Öğrencilerin Paternal Liderlik Algısının Görev Performansı Üzerindeki Etkisinde Cinsiyetin Düzenleyici Rolüne İlişkin Düzenleyicilik Etki Analizi Sonuçları

Paternal liderliğin görev performansı üzerindeki etkisinin cinsiyet tarafından nasıl düzenlendiğini (H_{10}) analiz etmek amacıyla SPSS programı eklentisi olan HAYES PROCESS MACRO kullanılmıştır. Tüm düzenleyicilik etki analizlerinde Erkek=0, Kadın=1 olarak kodlanmış ve yorumlar bu çerçevede yapılmıştır. Cinsiyetin düzenleyici rolünün incelenmesi, paternal liderliğin kız öğrenciler ve erkek öğrenciler üzerindeki etkisini belirlemek için önemli olmaktadır.

Literatürde, düzenleyici değişkenlerin etkisini anlamak amacıyla HAYES PROCESS MACRO sıklıkla tercih edilmektedir. Çünkü bu yöntem, gruplar arasındaki etkileşimleri ve farkları açıkça ortaya koymaktadır (Hayes, 2018).

Hayes (2018), araştırmacıların kavramsal modellerde belirledikleri teorik çerçeveyi istatistiksel olarak test etmek için görsel olarak aynı modeli kullanma zorunluluğu olmadığını belirtir. Önemli olan, istatistiksel modelin, teoride önerilen ilişkileri doğru bir şekilde yansıtmasıdır. Kavramsal model, değişkenler arasındaki ilişkileri ve hipotezleri belirlerken, istatistiksel model, bu ilişkileri test etmek için kullanılan analiz teknikleri ve yolları içerir (Hayes, 2018).



Şekil 6. Paternal Liderliğin Görev Performansı Üzerindeki Etkisinde Cinsiyetin Düzenleyici Rolüne İlişkin Düzenleyicilik Etki Analizi

Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

Şekil 6’da **b1=0,9046**, **b2=1,2411** ve **b3= -0,3008** olarak bulunmuştur. Düzenleyicilik etki analizi regresyon denklemi formunda ifade edilecek olursa, denklem aşağıdaki şekilde olacaktır:

$$Y=b_0+b_1 \cdot X+b_2 \cdot W+b_3 \cdot (X \times W)$$

Bu denklemi analizinizdeki sonuçlara göre aşağıdaki şekilde olacaktır:

$$Y=0,4748+0,9046 \cdot \text{Paternal}+1,2411 \cdot \text{Cinsiyet}-0,3008 \cdot (\text{Paternal} \times \text{Cinsiyet})$$

Denklemden yer alan beta katsayısının (b1) p değeri 0,05’ten küçük bulunmuştur. Bu sonuç, erkek öğrenciler (W=0) için algılanan paternal liderlikteki bir birimlik artışın görev performansında 0,9046 birimlik bir katkı sağladığını göstermektedir. Başka bir ifadeyle, erkek öğrenciler için algılanan paternal liderlik, görev performansını anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir.

Beta katsayısı (b2) 1,2411, cinsiyet değişkeninin ana etkisini temsil etmekte olup, p değeri 0,05’ten büyük olduğu için anlamlı bulunmamıştır. Bu sonuç, cinsiyetin (W=0 veya W=1) görev performansı üzerindeki doğrudan etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığını göstermektedir.

Etkileşim terimi (b3) -0,3008 olarak hesaplanmış ve p değeri 0,05’ten büyük olduğu için anlamlı bulunmamıştır. Bu sonuç, cinsiyetin paternal liderliğin görev performansı

üzerindeki etkisini değiştirmediğini ifade etmektedir. Kız öğrenciler için bu etki $b_1 + b_3$ ($0,9046 - 0,3008 = 0,6038$) olarak hesaplanmıştır ve erkek öğrencilerden daha düşük bir etki göstermiştir. Bu durum, kız öğrenciler için paternal liderlikteki bir birimlik artışın görev performansını yalnızca 0,6038 birim artırdığını ifade etmektedir. Yani, kız öğrenciler için paternal liderliğin performansa etkisi erkek öğrencilere göre daha zayıftır.

Tablo 20’de paternal liderlik değişkeninin görev performansı üzerindeki etkisi cinsiyet düzenleyici değişkenine göre incelenmiştir. Düzenleyicilik etki analizi sonuçlarına göre, erkek öğrenciler için paternal liderlik algısı etkisinin tahmini değeri 0,6039 olarak bulunmuş ve bu değer anlamlı çıkmıştır ($p < 0,05$). Bu sonuç, paternal liderliğin erkek öğrencilerin görev performansı üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Kız öğrenciler için cinsiyet faktörünün düzenleyici rolü anlamlı bulunmamıştır ($p=0,3099$). Bu durum, paternal liderliğin kız öğrencilerin görev performansı üzerindeki etkisinin cinsiyete göre farklılık göstermediğini ifade etmektedir. Etkileşim terimi ($X*W$) -0,3008 olarak hesaplanmış ve p değeri 0,3235’tir. Bu sonuç, paternal liderliğin görev performansı üzerindeki etkisinin cinsiyete bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmediğini göstermektedir.

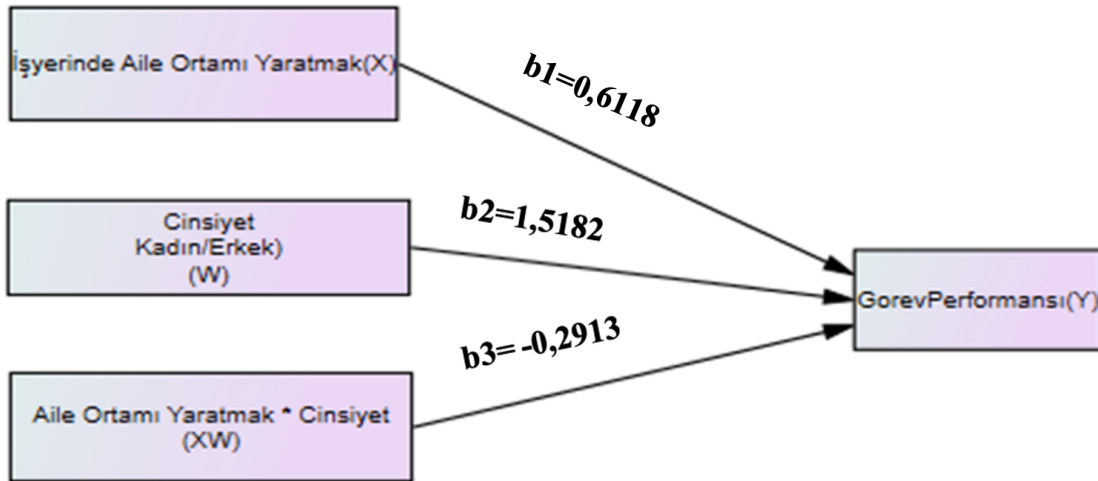
Tablo 20. Stajyer Öğrencilerin Paternal Liderlik Algısının Görev Performansı Üzerindeki Etkisinde Cinsiyetin Düzenleyici Rolüne Yönelik Düzenleyicilik Etki Analizi Sonuçları

Değişken	β	Std. Hata	t	p değeri	Güven Aralığı Alt Değeri	Güven Aralığı Üst Değeri
Sabit	0,4748	1,4481	0,3279	0,7432	-2,3712	3,3207
Cinsiyet (W)	1,2411	1,3875	0,8944	0,3716	-1,4859	3,9680
Paternal (X)	0,9046	0,3221	2,8087	0,0052	0,2716	1,5376
Etkileşim ($X*W$)	-0,3008	0,3043	-0,9883	0,3235	-0,8988	0,2973
Erkek	0,6039	0,0609	9,9146	0,0000	0,4842	0,7236
Kadın	0,3031	0,2982	1,0166	0,3099	-0,2829	0,8891

5.4.3.5.1. Stajyer Öğrencilerin Paternal liderlik Algısının Alt Boyutlarının, Görev Performansı Üzerindeki Etkisinde Cinsiyetin Düzenleyici Rolüne İlişkin Düzenleyicilik Etki Analizi Sonuçları

Bu başlık altında, paternal liderliğin her bir alt boyutunun stajyer görev performansı üzerindeki etkisinde cinsiyetin düzenleyici rolü analiz edilmiştir. Bu doğrultuda; H_{10a} ile paternal liderliğin “İşyerinde aile ortamı yaratmak” alt boyutunun stajyer görev performansı üzerindeki etkisinde cinsiyetin düzenleyici rolü incelenmiştir. H_{10b} ile “Çalışanlara bireysel ilgi göstermek” alt boyutunun görev performansı üzerindeki etkisinde cinsiyetin düzenleyicilik etkisi analiz edilmiştir.

H_{10c} ile paternal liderliğin “Çalışanlara iş dışı konularda destek olmak” alt boyutunun stajyer görev performansı üzerindeki etkisinde cinsiyetin düzenleyici rolü ele alınmıştır. H_{10d} ile “Sadakat beklenmek” alt boyutunun görev performansı üzerindeki etkisinde cinsiyetin düzenleyicilik etkisi analiz edilmiştir. Son olarak, H_{10e} ile paternal liderliğin “Çalışanlara karşı mesafeyi ve otoriteyi korumak” alt boyutunun görev performansı üzerindeki etkisinde cinsiyetin düzenleyicilik etkisi incelenmiştir. Bu hipotezler doğrultusunda, paternal liderliğin her bir alt boyutunun stajyer görev performansı üzerindeki etkisinin cinsiyete göre değişip değişmediği analiz edilmiştir.



Şekil 7. İş Yerinde Aile Ortamı Yaratmak Alt Boyutunun Görev Performansı Üzerindeki Etkisinde Cinsiyetin Düzenleyici Rolüne İlişkin Düzenleyicilik Etki Analizi

Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

Şekil 7’de **b1=0,6118**, **b2=1,5182** ve **b3= -0,2913** olarak bulunmuştur. Düzenleyicilik etki analizi regresyon denklemi formunda ifade edilecek olursa, denklem aşağıdaki şekilde olacaktır:

$$Y=b_0+b_1\cdot X+b_2\cdot W+b_3\cdot (X\times W)$$

Bu denklem “İşyerinde Aile Ortamı Yaratmak” boyutunda aşağıdaki gibidir;

$$Y=1,1688+0,6118\cdot \text{İşyerindeAileOrtamıYaratmak}+1,5182\cdot \text{Cinsiyet}-0,2913\cdot (\text{İşyerinde Aile Ortamı Yaratmak} \times \text{Cinsiyet})$$

Denklemden yer alan beta katsayısının (b1) p değeri 0,05’ten küçük bulunmuştur. Bu sonuç, erkek öğrenciler (W=0) için iş yerinde aile ortamı yaratmak algısındaki bir birimlik artışın görev performansında 0,6118 birimlik bir katkı sağladığını göstermektedir. Başka bir ifadeyle, erkek öğrenciler için iş yerinde aile ortamı yaratmak algısı, görev performansını anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir.

Beta katsayısı (b2) 1,5182, cinsiyet değişkeninin ana etkisini temsil etmekte olup, p değeri 0,05’ten küçük bulunduğu için anlamlıdır. Bu sonuç, cinsiyetin (W=0 veya W=1) görev performansı üzerinde doğrudan etkisinin bulunduğunu göstermektedir.

Son olarak, b3=-0,2913 etkileşim terimi (İş Yerinde Aile Ortamı Yaratmak x Cinsiyet), cinsiyetin iş yerinde aile ortamı yaratma algısının görev performansı üzerindeki etkisini nasıl değiştirdiğini ifade etmektedir. Bu katsayıya ait p değeri 0,05’ten küçük bulunduğu için anlamlıdır. Kız öğrenciler için bu etki b1 + b3 (0,6118 - 0,2913 = 0,3205) olarak hesaplanmış ve erkek öğrencilerden daha düşük bir etki göstermiştir. Bu durum, kız öğrenciler için iş yerinde aile ortamı yaratmadaki bir birimlik artışın görev performansını yalnızca 0,3205 birim artırdığını ifade etmektedir. Yani, kız öğrenciler için iş yerinde aile ortamı yaratmanın performansa etkisi erkek öğrencilere göre daha zayıftır.

Tablo 21’de iş yerinde aile ortamı yaratma alt boyutunun görev performansı üzerindeki etkisi cinsiyet düzenleyici değişkenine göre incelenmiştir. Yapılan düzenleyicilik etki analizi sonuçları, erkek ve kız öğrenci grupları arasında önemli farklılıklar olduğunu göstermektedir. Bu analizde, iş yerinde aile ortamı yaratmanın kız ve erkek öğrenciler üzerindeki etkisi anlaşılmaya çalışılmıştır.

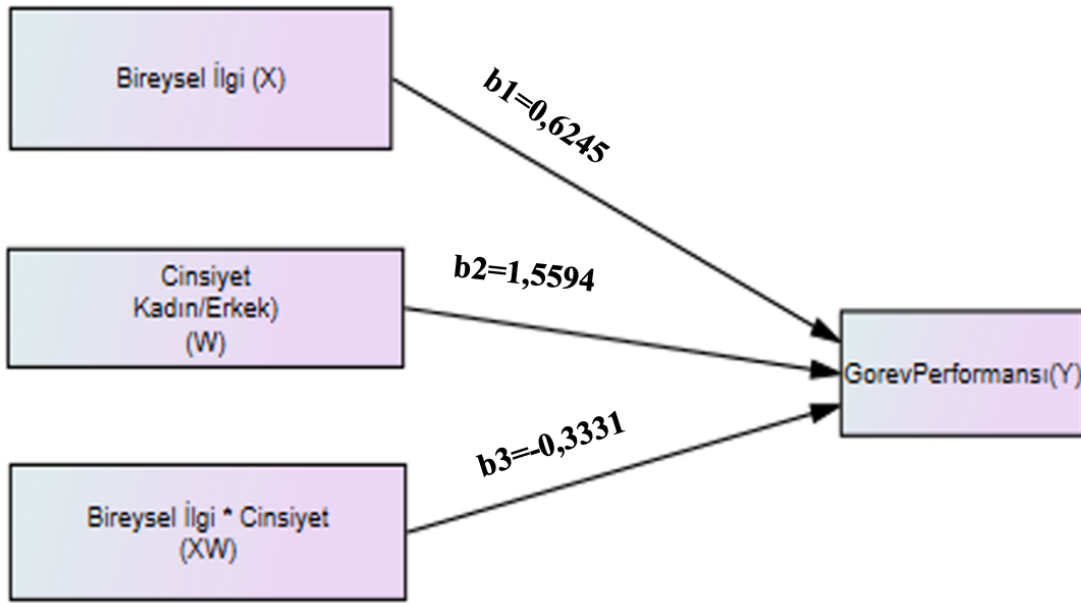
Tablo 21’de verilen analiz sonuçlarına göre, erkek öğrenciler için iş yerinde aile ortamı yaratma algısı etkisinin tahmini değeri 0,3204 olarak bulunmuş ve bu değer anlamlı

çıkmiştir ($p < 0,05$). Bu sonuç, iş yerinde aile ortamı yaratmanın erkek öğrencilerin görev performansı üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 21. İş Yerinde Aile Ortamı Yaratmak Alt Boyutunun Görev Performansı Üzerindeki Etkisinde Cinsiyetin Düzenleyici Rolüne İlişkin Düzenleyicilik Etki Analizi Sonuçları

Değişken	β	Std. Hata	t	p değeri	Güven Aralığı Alt Değeri	Güven Aralığı Üst Değeri
Sabit	1,1688	0,7090	1,6486	0,1000	-0,2246	2,5621
Cinsiyet (W)	1,5182	0,6076	2,4986	0,0128	0,3240	2,7123
İşyerinde Aile Ortamı Yaratmak (X)	0,6118	0,1523	4,0161	0,0001	0,3124	0,9111
Etkileşim (X*W)	-0,2913	0,1271	-2,2917	0,0224	-0,5412	-0,0415
Erkek	0,3204	0,0484	6,6133	0,0000	0,2252	0,4156
Kadın	0,0291	0,1175	0,2473	0,8048	-0,2019	0,2601

Kız öğrenciler için cinsiyet faktörünün düzenleyici rolü anlamlı bulunmamıştır ($p=0,8048$). Bu durum, iş yerinde aile ortamı yaratmanın kız öğrencilerin görev performansı üzerindeki etkisinin cinsiyete göre farklılık göstermediğini ifade etmektedir. Etkileşim terimi (X*W) -0,2913 olarak hesaplanmış ve p değeri 0,0224'tür. Bu sonuç, iş yerinde aile ortamı yaratmanın görev performansı üzerindeki etkisinin cinsiyete bağlı olarak anlamlı bir şekilde değiştiğini göstermektedir.



Şekil 8. Çalışanlara Bireysel İlgi Göstermek Alt Boyutunun Görev Performansı Üzerindeki Etkisinde Cinsiyetin Düzenleyici Rolüne İlişkin Düzenleyicilik Etki Analizi

Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

Şekil 8’de **b1=0,6245**, **b2=1,5594** ve **b3= -0,3331** olarak bulunmuştur. Düzenleyicilik etki analizi regresyon denklemi formunda ifade edilecek olursa, denklem aşağıdaki şekilde olacaktır:

$$Y=b_0+b_1 \cdot X+b_2 \cdot W+b_3 \cdot (X \times W)$$

Bu denklemi “Çalışanlara Bireysel İlgi Göstermek” ve “Cinsiyet” değişkenleri için yerine koyarsak:

$$Y=1,4064+0,6245 \cdot \text{Çalışanlara Bireysel İlgi Göstermek}+1,5594 \cdot \text{Cinsiyet}-0,3331 \cdot (\text{Çalışanlara Bireysel İlgi Göstermek} \times \text{Cinsiyet})$$

Denklemde yer alan beta katsayısının (b1) p değeri 0,05’ten küçük bulunmuştur. Bu sonuç, erkek öğrenciler ($W=0$) için çalışanlara bireysel ilgi göstermekteki bir birimlik artışın görev performansında 0,6245 birimlik bir katkı sağladığını göstermektedir. Başka bir ifadeyle, erkek öğrenciler için çalışanlara bireysel ilgi göstermek algısı, görev performansını anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir.

Beta katsayısı (b2) 1,5594, cinsiyet değişkeninin ana etkisini temsil etmekte olup, p değeri 0,05’ten küçük bulunduğu için anlamlıdır. Bu sonuç, cinsiyetin ($W=0$ veya $W=1$) görev performansı üzerinde doğrudan etkisinin bulunduğunu göstermektedir.

Son olarak, $b_3 = -0,3331$ etkileşim terimi (Çalışanlara Bireysel İlgi Göstermek x Cinsiyet), cinsiyetin çalışanlara bireysel ilgi gösterme algısının görev performansı üzerindeki etkisini nasıl değiştirdiğini ifade etmektedir. Bu katsayıya ait p değeri 0,05'ten küçük bulunduğu için anlamlıdır. Kız öğrenciler için bu etki $b_1 + b_3$ ($0,6245 - 0,3331 = 0,2914$) olarak hesaplanmış ve erkek öğrencilerden daha düşük bir etki göstermiştir. Bu durum, kız öğrenciler için çalışanlara bireysel ilgi göstermedeki bir birimlik artışın görev performansını yalnızca 0,2914 birim artırdığını ifade etmektedir. Yani, kız öğrenciler için çalışanlara bireysel ilgi göstermenin performansa etkisi erkek öğrencilere göre daha zayıftır.

Tablo 22'de çalışanlara bireysel ilgi gösterme alt boyutunun görev performansı üzerindeki etkisi cinsiyet düzenleyici değişkenine göre incelenmiştir. Yapılan düzenleyicilik etki analizi sonuçları, erkek ve kız öğrenci grupları arasında önemli farklılıklar olduğunu göstermektedir. Bu analizde, çalışanlara bireysel ilgi göstermenin kız ve erkek öğrenciler üzerindeki etkisi anlaşılmaya çalışılmıştır.

Tablo 22'de verilen analiz sonuçlarına göre, erkek öğrenciler için çalışanlara bireysel ilgi gösterme algısı etkisinin tahmini değeri 0,2913 olarak bulunmuş ve bu değer anlamlı çıkmıştır ($p < 0,05$). Bu sonuç, çalışanlara bireysel ilgi göstermenin erkek öğrencilerin görev performansı üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Kız öğrenciler için cinsiyet faktörünün düzenleyicilik etkisi anlamlı bulunmamıştır ($p=0,6035$). Bu durum, çalışanlara bireysel ilgi göstermenin kız öğrencilerin görev performansı üzerindeki etkisinin cinsiyete göre farklılık göstermediğini ifade etmektedir. Etkileşim terimi ($X*W$) -0,3331 olarak hesaplanmış ve p değeri 0,0005'tir. Bu sonuç, çalışanlara bireysel ilgi göstermenin görev performansı üzerindeki etkisinin cinsiyete bağlı olarak anlamlı bir şekilde değiştiğini göstermektedir.

Tablo 22. Çalışanlara Bireysel İlgi Göstermek Alt Boyutunun Görev Performansı Üzerindeki Etkisinde Cinsiyetin Düzenleyici Rolüne İlişkin Düzenleyicilik Etki Analizi Sonuçları

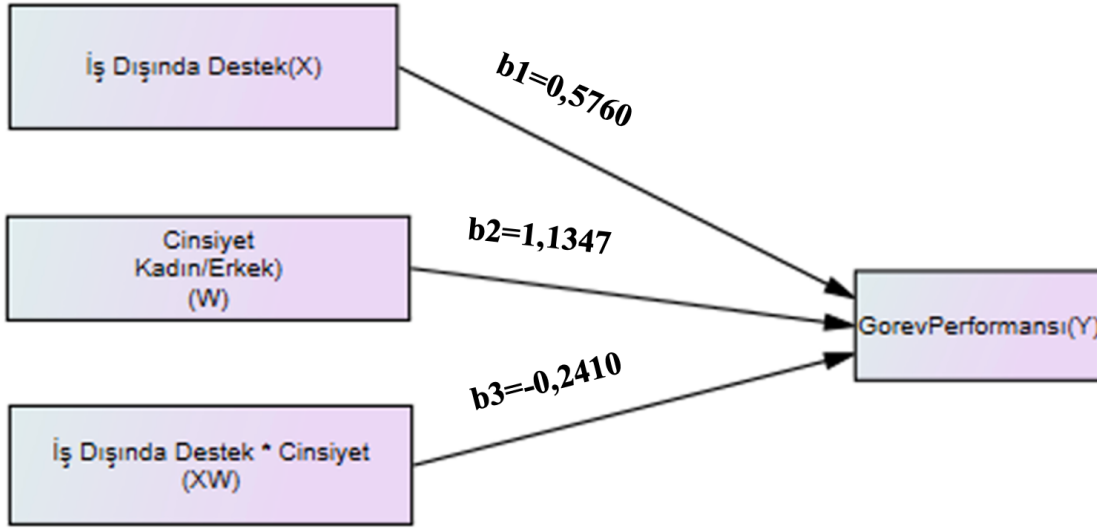
Değişken	β	Std. Hata	t	p değeri	Güven Aralığı Alt Değeri	Güven Aralığı Üst Değeri
Sabit	1,4064	0,5150	2,7310	0,0066	0,3943	2,4185
Cinsiyet (W)	1,5594	0,3972	3,9260	0,0001	0,7788	2,3401
Çalışanlara Bireysel İlgi Göstermek (X)	0,6245	0,1273	4,9037	0,0000	0,3742	0,8748
Etkileşim (X*W)	-0,3331	0,0944	-3,5307	0,0005	-0,5186	-0,1477
Erkek	0,2913	0,0494	5,9002	0,0000	0,1943	0,3884
Kadın	-0,0418	0,0804	-0,5197	0,6035	-0,1998	0,1162

Tablo 22’de algılanan paternal liderliğin “Çalışanlara Bireysel İlgi Göstermek” boyutunun stajyer öğrencilerin görev performansı üzerindeki etkisinin cinsiyet düzenleyici değişkenine göre incelendiği analiz sonuçları verilmiştir. Yapılan düzenleyicilik etki analizi sonuçları, erkek ve kız öğrenciler arasında bu boyutun görev performansına etkisinin farklılaştığını göstermektedir.

Bu analizde, çalışanlara bireysel ilgi göstermenin erkek ve kız öğrencilerin görev performansı üzerindeki etkisi değerlendirilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, erkek öğrenciler için çalışanlara bireysel ilgi gösterme boyutunun görev performansı üzerindeki etkisi 0,291 olarak bulunmuş ve bu değer anlamlı çıkmıştır ($p < 0,05$). Bu sonuç, çalışanlara bireysel ilgi göstermenin erkek öğrencilerin görev performansı üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Diğer bir deyişle, çalışanlara bireysel ilgi gösterme boyutu, erkek öğrencilerin görev performansını artırıcı bir rol oynamaktadır. Buna karşılık, kız öğrenciler için cinsiyet faktörünün düzenleyici rolü anlamlı bulunmamıştır ($p = 0,6300$), bu da çalışanlara bireysel ilgi göstermenin kız öğrencilerin görev performansı üzerindeki etkisinin cinsiyete göre farklılık göstermediğini ifade eder.

Etkileşim terimi (X*W) -0,330 olarak bulunmuş olup, p değeri 0,05’ten küçük olduğu için anlamlıdır ($p = 0,0005$). Bu durum, çalışanlara bireysel ilgi göstermenin görev performansı üzerindeki etkisinin cinsiyete bağlı olarak değiştiğini göstermektedir. Kız

öğrencilerde, çalışanlara bireysel ilgi gösterme düzeyinin artması görev performansı üzerindeki olumlu etkiyi azaltmaktadır.



Şekil 9. Çalışanlara İş Dışında Destek Olmak Alt Boyutunun Görev Performansı Üzerindeki Etkisinde Cinsiyetin Düzenleyici Rolüne İlişkin Düzenleyicilik Etki Analizi

Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

Şekil 9’da $b_1=0,5760$, $b_2=1,1347$ ve $b_3= -0,2410$ olarak bulunmuştur. Düzenleyicilik etki analizi regresyon denklemi formunda ifade edilecek olursa, denklem aşağıdaki şekilde olacaktır:

$$Y=b_0+b_1 \cdot X+b_2 \cdot W+b_3 \cdot (X \times W)$$

Bu denklemde “Çalışanlara İş Dışında Destek Olmak” ve “Cinsiyet” değişkenleri için yerine koyarsak:

$$Y = 1,6311 + 0,5760 \cdot \text{Çalışanlara İş Dışı Konularda Destek Olmak} + 1,1347 \cdot \text{Cinsiyet} - 0,2410 \cdot (\text{Çalışanlara İş Dışında Destek Olmak} \times \text{Cinsiyet}).$$

Denklemde yer alan beta katsayısının (b_1) p değeri 0,05’ten küçük bulunmuştur. Bu sonuç, erkek öğrenciler ($W=0$) için çalışanlara iş dışı konularda destek olma algısındaki bir birimlik artışın görev performansında 0,5760 birimlik bir katkı sağladığını göstermektedir. Başka bir ifadeyle, erkek öğrenciler için çalışanlara iş dışı konularda destek olmak algısı, görev performansını anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir.

Beta katsayısı (b_2) 1,1347, cinsiyet değişkeninin ana etkisini temsil etmekte olup, p değeri 0,05’e eşit olduğu için anlamlı olarak kabul edilmiştir. Bu sonuç, cinsiyetin ($W=0$ veya $W=1$) görev performansı üzerinde doğrudan etkisinin bulunduğunu göstermektedir.

Son olarak, $b_3 = -0,2410$ etkileşim terimi (Çalışanlara İş Dışı Konularda Destek Olmak x Cinsiyet), cinsiyetin çalışanlara iş dışı konularda destek olma algısının görev performansı üzerindeki etkisini nasıl değiştirdiğini ifade etmektedir. Bu katsayıya ait p değeri 0,05'e eşit olduğu için sınırda anlamlıdır. Kız öğrenciler için bu etki $b_1 + b_3$ ($0,5760 - 0,2410 = 0,3350$) olarak hesaplanmış ve erkek öğrencilerden daha düşük bir etki göstermiştir. Bu durum, kız öğrenciler için çalışanlara iş dışı konularda destek olmanın bir birimlik artışın görev performansını yalnızca 0,3350 birim artırdığını ifade etmektedir. Yani, kız öğrenciler için çalışanlara iş dışı konularda destek olmanın performansa etkisi erkek öğrencilere göre daha zayıftır.

Tablo 23. Çalışanlara İş Dışında Destek Olmak Alt Boyutunun Görev Performansı Üzerindeki Etkisinde Cinsiyetin Düzenleyici Rolüne İlişkin Düzenleyicilik Etki Analizi Sonuçları

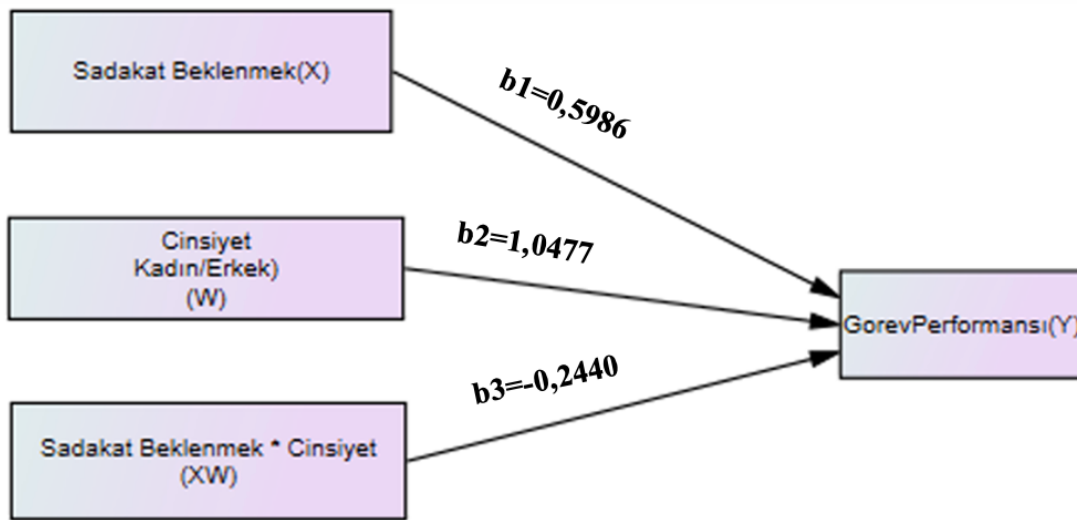
Değişken	β	Std. Hata	t	p değeri	Güven Aralığı Alt Değeri	Güven Aralığı Üst Değeri
Sabit	1,6311	0,6520	2,5016	0,0127	0,3496	2,9126
Cinsiyet (W)	1,1347	0,5752	1,9726	0,0492	0,0041	2,2652
İş Dışında Destek (X)	0,5760	0,1458	3,9511	0,0001	0,2895	0,8625
Etkileşim (X*W)	-0,2410	0,1235	-1,9522	0,0515	-0,4836	-0,0016
Erkek	0,3349	0,0448	7,4845	0,0000	0,2470	0,4229
Kadın	0,0939	0,1151	0,8163	0,4147	-0,1322	0,3201

Tablo 23'te çalışanlara iş dışı konularda destek olmak alt boyutunun görev performansı üzerindeki etkisi cinsiyet düzenleyici değişkenine göre incelenmiştir. Yapılan düzenleyicilik etki analizi sonuçları, erkek ve kız öğrenci grupları arasında bazı farklılıklar olduğunu göstermektedir. Bu analizde, çalışanlara iş dışı konularda destek olmanın kız ve erkek öğrenciler üzerindeki etkisi anlaşılmaya çalışılmıştır.

Tablo 23'te verilen analiz sonuçlarına göre, erkek öğrenciler için çalışanlara iş dışı konularda destek olma algısı etkisinin tahmini değeri 0,3349 olarak bulunmuş ve bu değer anlamlı çıkmıştır ($p < 0,05$). Bu sonuç, çalışanlara iş dışı konularda destek olmanın erkek

öğrencilerin görev performansı üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Kız öğrenciler için cinsiyet faktörünün düzenleyici rolü anlamlı bulunmamıştır ($p=0,4147$). Bu durum, çalışanlara iş dışı konularda destek olmanın kız öğrencilerin görev performansı üzerindeki etkisinin cinsiyete göre farklılık göstermediğini ifade etmektedir. Etkileşim terimi ($X*W$) $-0,2410$ olarak hesaplanmış ve p değeri $0,0515$ 'tir. Bu sonuç, çalışanlara iş dışı konularda destek olmanın görev performansı üzerindeki etkisinin cinsiyete bağlı olarak sınırda anlamlı bir şekilde değiştiğini göstermektedir.



Şekil 10. Sadakat Beklenmek Alt Boyutunun Görev Performansı Üzerindeki Etkisinde Cinsiyetin Düzenleyici Rolüne İlişkin Düzenleyicilik Etki Analizi

Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

Şekil 10'da $b1=0,5986$, $b2=1,0477$ ve $b3= -0,2440$ olarak bulunmuştur. Düzenleyicilik etki analizi regresyon denklemi formunda ifade edilecek olursa, denklem aşağıdaki şekilde olacaktır:

$$Y=b_0+b_1\cdot X+b_2\cdot W+b_3\cdot (X\times W)$$

Bu denklemde “Sadakat Beklemek” ve “Cinsiyet” (W) değişkenlerini yerine koyarsak aşağıdaki şekilde olacaktır:

$$Y = 1,7336+0,5986\cdot \text{Sadakat Beklenmek}+1,0477\cdot \text{Cinsiyet}-0,2440\cdot (\text{Sadakat Beklemek} \times W)$$

Denkleimde yer alan beta katsayısının (b1) p değeri 0,05'ten küçük bulunmuştur. Bu sonuç, erkek öğrenciler (W=0) için sadakat beklenmek algısındaki bir birimlik artışın görev performansında 0,5986 birimlik bir katkı sağladığını göstermektedir. Başka bir ifadeyle, erkek öğrenciler için sadakat beklenmek algısı, görev performansını anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir.

Beta katsayısı (b2) 1,0477, cinsiyet değişkeninin ana etkisini temsil etmekte olup, p değeri 0,05'ten küçük bulunduğu için anlamlıdır. Bu sonuç, cinsiyetin (W=0 veya W=1) görev performansı üzerinde doğrudan etkisinin bulunduğunu göstermektedir.

Son olarak, b3=-0,2440 etkileşim terimi (Sadakat Beklenmek x Cinsiyet), cinsiyetin sadakat beklenmek algısının görev performansı üzerindeki etkisini nasıl değiştirdiğini ifade etmektedir. Bu katsayıya ait p değeri 0,05'ten küçük bulunduğu için anlamlıdır. Kız öğrenciler için bu etki b1 + b3 (0,5986 - 0,2440 = 0,3546) olarak hesaplanmış ve erkek öğrencilerden daha düşük bir etki göstermiştir. Bu durum, kız öğrenciler için sadakat beklenmekteki bir birimlik artışın görev performansını yalnızca 0,3546 birim artırdığını ifade etmektedir. Yani, kız öğrenciler için sadakat beklenmenin performansa etkisi erkek öğrencilere göre daha zayıftır.

Tablo 24. Sadakat Beklenmek Alt Boyutunun Görev Performansı Üzerindeki Etkisinde Cinsiyetin Düzenleyici Rolüne İlişkin Düzenleyicilik Etki Analizi Sonuçları

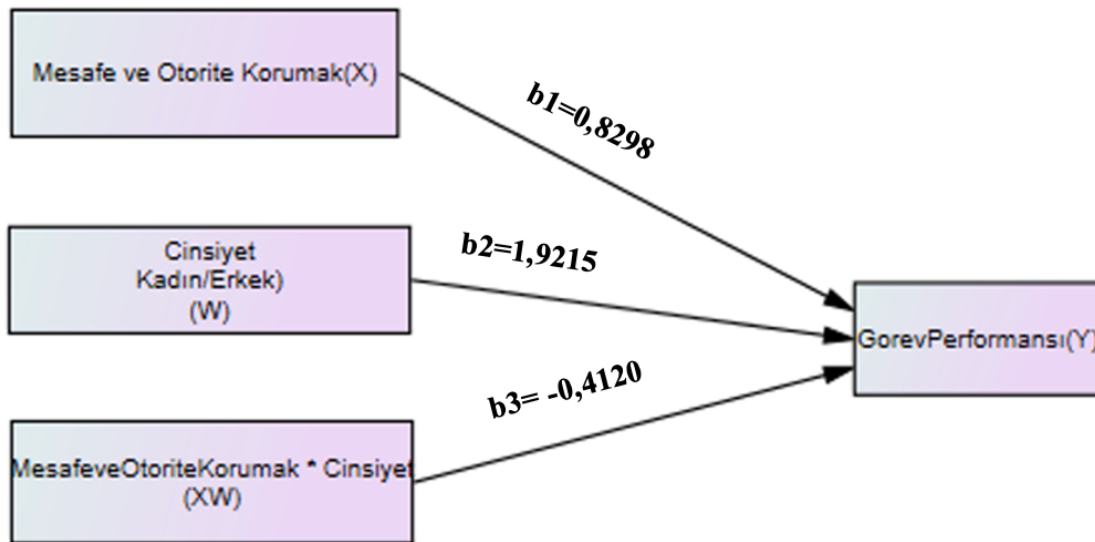
Değişken	β	Std. Hata	t	p değeri	Güven Aralığı Alt Değeri	Güven Aralığı Üst Değeri
Sabit	1,7336	0,5633	3,0775	0,0022	0,6265	2,8407
Cinsiyet (W)	1,0477	0,4733	2,2136	0,0274	0,1175	1,9779
Sadakat Beklenmek (X)	0,5986	0,1336	4,4802	0,0000	0,3360	0,8612
Etkileşim (X*W)	-0,2440	0,1050	-2,3236	0,0206	-0,4503	-0,0376
Erkek	0,3546	0,0477	7,4339	0,0000	0,2609	0,4484
Kadın	0,1106	0,0935	1,1828	0,2375	-0,0732	0,2945

Tablo 24'te sadakat beklenmek alt boyutunun görev performansı üzerindeki etkisi cinsiyet düzenleyici değişkenine göre incelenmiştir. Yapılan düzenleyicilik etki analizi sonuçları, erkek ve kız öğrenci grupları arasında önemli farklılıklar olduğunu

göstermektedir. Bu analizde, sadakat beklenmenin kız ve erkek öğrenciler üzerindeki etkisi anlaşılmaya çalışılmıştır.

Tablo 24’te verilen analiz sonuçlarına göre, erkek öğrenciler için sadakat beklenmek algısı etkisinin tahmini değeri 0,3546 olarak bulunmuş ve bu değer anlamlı çıkmıştır ($p < 0,05$). Bu sonuç, sadakat beklenmenin erkek öğrencilerin görev performansı üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Kız öğrenciler için cinsiyet faktörünün düzenleyici rolü anlamlı bulunmamıştır ($p=0,2375$). Bu durum, sadakat beklenmenin kız öğrencilerin görev performansı üzerindeki etkisinin cinsiyete göre farklılık göstermediğini ifade etmektedir. Etkileşim terimi ($X*W$) -0,2440 olarak hesaplanmış ve p değeri 0,0206’dır. Bu sonuç, sadakat beklenmenin görev performansı üzerindeki etkisinin cinsiyete bağlı olarak anlamlı bir şekilde değiştiğini göstermektedir.



Şekil 11. Çalışanlara Karşı Mesafeyi ve Otoriteyi Korumak Alt Boyutunun Görev Performansı Üzerindeki Etkisinde Cinsiyetin Düzenleyici Rolüne İlişkin Düzenleyicilik Etki Analizi

Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

Şekil 11’de $b1=0,8298$, $b2=1,9215$ ve $b3= -0,4120$ olarak bulunmuştur. Düzenleyicilik etki analizi regresyon denklemi formunda ifade edilecek olursa, denklem aşağıdaki şekilde olacaktır:

$$Y=b_0+b_1 \cdot X+b_2 \cdot W+b_3 \cdot (X \times W)$$

Bu denklemde “Çalışanlara Karşı Mesafeyi ve Otoriteyi Korumak” ve “Cinsiyet” değişkenlerini yerine koyarsak aşağıdaki şekilde olacaktır:

$$Y=0,4774+0,8298 \cdot \text{Çalışanlara Karşı Mesafeyi ve Otoriteyi}$$

$$\text{Korumak}+1,9215 \cdot \text{Cinsiyet}-0,4120 \cdot (\text{Çalışanlara Karşı Mesafeyi ve Otoriteyi} \times \text{Cinsiyet})$$

Denklemde yer alan beta katsayısının (b1) p değeri 0,05’ten küçük bulunmuştur. Bu sonuç, erkek öğrenciler (W=0) için çalışanlara karşı mesafeyi ve otoriteyi korumak algısındaki bir birimlik artışın görev performansında 0,8298 birimlik bir katkı sağladığını göstermektedir. Başka bir ifadeyle, erkek öğrenciler için çalışanlara karşı mesafeyi ve otoriteyi korumak algısı, görev performansını anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir.

Beta katsayısı (b2) 1,9215, cinsiyet değişkeninin ana etkisini temsil etmekte olup, p değeri 0,05’ten küçük bulunduğu için anlamlıdır. Bu sonuç, cinsiyetin (W=0 veya W=1) görev performansı üzerinde doğrudan etkisinin bulunduğunu göstermektedir.

Son olarak, b3= -0,4120 etkileşim terimi (Çalışanlara Karşı Mesafeyi ve Otoriteyi Korumak x Cinsiyet), cinsiyetin çalışanlara karşı mesafeyi ve otoriteyi koruma algısının görev performansı üzerindeki etkisini nasıl değiştirdiğini ifade etmektedir. Bu katsayıya ait p değeri 0,05’ten küçük bulunduğu için anlamlıdır. Kız öğrenciler için bu etki b1 + b3 (0,8298 - 0,4120 = 0,4178) olarak hesaplanmış ve erkek öğrencilerden daha düşük bir etki göstermiştir. Bu durum, kız öğrenciler için çalışanlara karşı mesafeyi ve otoriteyi korumadaki bir birimlik artışın görev performansını yalnızca 0,4178 birim artırdığını ifade etmektedir. Yani, kız öğrenciler için çalışanlara karşı mesafeyi ve otoriteyi korumanın performansa etkisi erkek öğrencilere göre daha zayıftır.

Tablo 25’te çalışanlara karşı mesafeyi ve otoriteyi korumak alt boyutunun görev performansı üzerindeki etkisi cinsiyet düzenleyici değişkenine göre incelenmiştir. Yapılan düzenleyicilik etki analizi sonuçları, erkek ve kız öğrenci grupları arasında önemli farklılıklar olduğunu göstermektedir. Bu analizde, çalışanlara karşı mesafeyi ve otoriteyi korumanın kız ve erkek öğrenciler üzerindeki etkisi anlaşılmaya çalışılmıştır.

Tablo 25’te verilen analiz sonuçlarına göre, erkek öğrenciler için çalışanlara karşı mesafeyi ve otoriteyi koruma algısı etkisinin tahmini değeri 0,4178 olarak bulunmuş ve bu değer anlamlı çıkmıştır (p < 0,05). Bu sonuç, çalışanlara karşı mesafeyi ve otoriteyi korumanın erkek öğrencilerin görev performansı üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

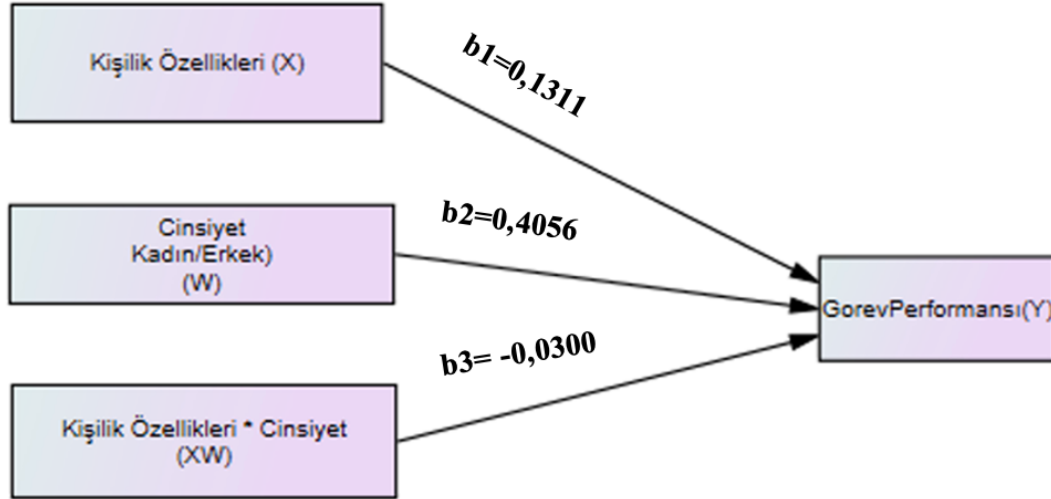
Tablo 25. Çalışanlara Karşı Mesafeyi ve Otoriteyi Korumak Alt Boyutunun Görev Performansı Üzerindeki Etkisinde Cinsiyetin Düzenleyici Rolüne İlişkin Düzenleyicilik Etki Analizi Sonuçları

Değişken	β	Std. Hata	t	p değeri	Güven Aralığı Alt Değeri	Güven Aralığı Üst Değeri
Sabit	0,4774	0,5986	0,7976	0,4255	-0,6990	1,6539
Cinsiyet (W)	1,9215	0,4842	3,9686	0,0001	0,9699	2,8731
Mesafe ve Otorite Korumak (X)	0,8298	0,1417	5,8542	0,0000	0,5512	1,1083
Etkileşim (X*W)	-0,4120	0,1119	-3,6810	0,0003	-0,6320	-0,1920
Erkek	0,4178	0,0502	8,3208	0,0000	0,3191	0,5164
Kadın	0,0057	0,1000	0,0575	0,9542	-0,1909	0,2024

Kız öğrenciler için cinsiyet faktörünün düzenleyici rolü anlamlı bulunmamıştır ($p=0,9542$). Bu durum, çalışanlara karşı mesafeyi ve otoriteyi korumanın kız öğrencilerin görev performansı üzerindeki etkisinin cinsiyete göre farklılık göstermediğini ifade etmektedir. Etkileşim terimi ($X*W$) -0,4120 olarak hesaplanmış ve p değeri 0,0003'tür. Bu sonuç, çalışanlara karşı mesafeyi ve otoriteyi korumanın görev performansı üzerindeki etkisinin cinsiyete bağlı olarak anlamlı bir şekilde değiştiğini göstermektedir.

5.4.3.6. Stajyer Öğrencilerin Kişilik Özelliklerinin Görev Performansı Üzerindeki Etkisinde Cinsiyetin Düzenleyici Rolüne İlişkin Düzenleyicilik Etki Analizi Sonuçları

Bu başlık altında, stajyer öğrencilerin kişilik özelliklerinin stajyer öğrencilerin görev performansı üzerindeki etkisinde cinsiyetin düzenleyici rolü analiz edilmiştir. Bu kapsamda “Kişilik özelliklerinin stajyer öğrencilerin görev performansı üzerindeki etkisinde cinsiyetin düzenleyici rolü vardır” şeklindeki H_{11} test edilmiştir. Bu analizde kişilik özellikleri, tüm alt boyutlarıyla birlikte tek bir değişken olarak ele alınmış ve cinsiyetin düzenleyici rolü değerlendirilmiştir.



Şekil 12. Kişilik Özellikleri Değişkeninin Görev Performansı Üzerindeki Etkisinde Cinsiyetin Düzenleyici Rolüne İlişkin Düzenleyicilik Etki Analizi

Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

Şekil 12’de $b_1=0,1311$, $b_2=0,4056$ ve $b_3=-0,0300$ olarak bulunmuştur. Düzenleyicilik etki analizi regresyon denklemi formunda ifade edilecek olursa, denklem aşağıdaki şekilde olacaktır:

$$Y=b_0+b_1 \cdot X+b_2 \cdot W+b_3 \cdot (X \times W)$$

Bu denklemde “Kişilik Özellikleri” ve “Cinsiyet” değişkenlerini yerine koyarsak aşağıdaki şekilde olacaktır:

$$Y = 3,2279 + 0,1311 \cdot \text{Beş Faktör Kişilik Özellikleri} + 0,4056 \cdot \text{Cinsiyet} - 0,0300 \cdot (\text{Kişilik} \times \text{Cinsiyet})$$

Denklemde yer alan beta katsayısının (b_1) p değeri 0,05’ten büyük bulunmuştur. Bu sonuç, erkek öğrenciler ($W=0$) için beş faktör kişilik özellikleri algısındaki bir birimlik artışın görev performansı üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığını göstermektedir.

Beta katsayısı (b_2) 0,4056 olup, cinsiyet değişkeninin ana etkisini temsil etmekte ve p değeri 0,05’ten büyük olduğu için anlamlı bulunmamıştır. Bu sonuç, cinsiyetin ($W=0$ veya $W=1$) görev performansı üzerinde doğrudan etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığını göstermektedir.

Son olarak, $b_3=-0,0300$ etkileşim terimi (Beş Faktör Kişilik Özellikleri x Cinsiyet), cinsiyetin beş faktör kişilik özellikleri algısının görev performansı üzerindeki etkisini

nasıl değiştirdiğini ifade etmektedir. Ancak bu katsayıya ait p değeri 0,05'ten büyük olduğu için anlamlı bulunmamıştır. Kız öğrenciler için bu etki $b_1 + b_3$ ($0,1311 - 0,0300 = 0,1011$) olarak hesaplanmış ve erkek öğrencilerden çok düşük bir etki göstermiştir. Bu durum, kız öğrenciler için beş faktör kişilik özelliklerindeki bir birimlik artışın görev performansını yalnızca 0,1011 birim artırdığını ifade etmektedir. Ancak bu etki de anlamlı değildir.

Tablo 26'da beş faktör kişilik özelliklerinin görev performansı üzerindeki etkisi cinsiyet düzenleyici değişkenine göre incelenmiştir. Yapılan düzenleyicilik etki analizi sonuçları, erkek ve kız öğrenci grupları arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir. Bu analizde, beş faktör kişilik özelliklerinin kız ve erkek öğrenciler üzerindeki etkisi anlaşılmaya çalışılmıştır.

Tablo 26'da verilen analiz sonuçlarına göre, erkek öğrenciler için beş faktör kişilik özellikleri algısı etkisinin tahmini değeri 0,1011 olarak bulunmuş ancak bu değer anlamlı çıkmamıştır ($p=0,1529$). Bu sonuç, beş faktör kişilik özelliklerinin erkek öğrencilerin görev performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığını göstermektedir.

Tablo 26. Stajyer Öğrencilerin Kişilik Özelliklerinin Görev Performansı Üzerindeki Etkisinde Cinsiyetin Düzenleyici Rolüne İlişkin Düzenleyicilik Etki Analizi Sonuçları

Değişken	β	Std. Hata	t	p değeri	Güven Aralığı Alt Değeri	Güven Aralığı Üst Değeri
Sabit	3,2279	0,7189	4,4900	0,0000	1,8150	4,6407
Cinsiyet (W)	0,4056	0,5082	0,7981	0,4253	-0,5932	1,4044
Kişilik Özellikleri (X)	0,1311	0,1706	0,7688	0,4424	-0,2041	0,4663
Etkileşim (X*W)	-0,0300	0,1188	-0,2524	0,8008	-0,2635	0,2036
Erkek	0,1011	0,0706	1,4318	0,1529	-0,0377	0,2399
Kadın	0,0711	0,0956	0,7443	0,4571	-0,1167	0,2590

Kız öğrenciler için cinsiyet faktörünün düzenleyici rolü anlamlı bulunmamıştır ($p=0,4571$). Bu durum, beş faktör kişilik özelliklerinin kız öğrencilerin görev performansı üzerindeki etkisinin cinsiyete göre farklılık göstermediğini ifade etmektedir. Etkileşim terimi (X*W) -0,0300 olarak hesaplanmış ve p değeri 0,8008'dir. Bu sonuç, beş faktör

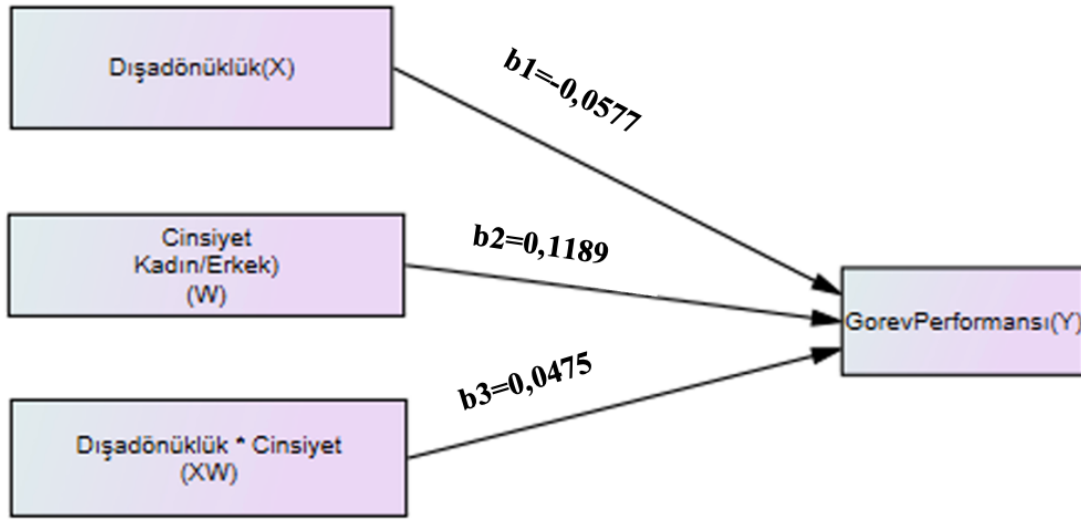
kişilik özelliklerinin görev performansı üzerindeki etkisinin cinsiyete bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmediğini göstermektedir

5.4.3.6.1. Kişilik Özellikleri Alt boyutlarının Stajyer Öğrencilerin Görev Performansı Üzerindeki Etkisinde Cinsiyetin Düzenleyici Rolüne İlişkin Düzenleyicilik Etki Analizi Sonuçları

Bu başlık altında, stajyer öğrencilerin kişilik özelliklerinin her bir alt boyutunun stajyer öğrencilerin görev performansı üzerindeki etkisinde cinsiyetin düzenleyici rolü analiz edilmiştir.

Bu kapsamda; H_{11a} ile stajyer öğrencilerin kişilik özelliklerinin “dışadönüklük” alt boyutunun stajyer öğrencilerin görev performansı üzerindeki etkisinde cinsiyetin düzenleyici rolü incelenmiştir. H_{11b} ile stajyer öğrencilerin kişilik özelliklerinin “yumuşak başlılık” alt boyutunun stajyer öğrencilerin görev performansı üzerindeki etkisinde cinsiyetin düzenleyici rolü analiz edilmiştir. H_{11c} ile, stajyer öğrencilerin kişilik özelliklerinin “özdenetim” alt boyutunun stajyer öğrencilerin görev performansı üzerindeki etkisinde cinsiyetin düzenleyici rolü ele alınmıştır. H_{11d} ile stajyer öğrencilerin kişilik özelliklerinin “nörotizm” alt boyutunun stajyer öğrencilerin görev performansı üzerindeki etkisinde cinsiyetin düzenleyicilik etkisi analiz edilmiştir. Son olarak, H_{11e} ile stajyer öğrencilerin kişilik özelliklerinin “deneyime açıklık” alt boyutunun stajyer öğrencilerin görev performansı üzerindeki etkisinde cinsiyetin düzenleyicilik etkisi incelenmiştir.

Bu beş hipotez çerçevesinde, stajyer öğrencilerin kişilik özelliklerinin her bir alt boyutunun stajyer öğrencilerin görev performansı üzerindeki etkisinin cinsiyete göre değişip değişmediği analiz edilmiştir.



Şekil 13. Dışa Dönüklük Alt Boyutunun Görev Performansı Üzerindeki Etkisinde Cinsiyetin Düzenleyici Rolüne İlişkin Düzenleyicilik Etki Analizi

Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

Şekil 13'te $b_1 = -0,0577$, $b_2 = 0,1189$ ve $b_3 = 0,0475$ olarak bulunmuştur. Düzenleyicilik etki analizi regresyon denklemi formunda ifade edilecek olursa, denklem aşağıdaki şekilde olacaktır:

$$Y = b_0 + b_1 \cdot X + b_2 \cdot W + b_3 \cdot (X \times W)$$

Bu denklemde “Dışadönüklük” ve “Cinsiyet” değişkenlerini yerine koyarsak denklem aşağıdaki şekilde olacaktır:

$$Y = 3,9660 - 0,0577 \cdot \text{Dışadönüklük} + 0,1189 \cdot \text{Cinsiyet} + 0,0475 \cdot (\text{Dışadönüklük} \times \text{Cinsiyet})$$

Denklemde yer alan beta katsayısının (b_1) p değeri 0,05'ten büyük bulunmuştur. Bu sonuç, erkek öğrenciler ($W=0$) için dışadönüklük algısındaki bir birimlik artışın görev performansı üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığını göstermektedir.

Beta katsayısı (b_2) 0,1189 olup, cinsiyet değişkeninin ana etkisini temsil etmekte ve p değeri 0,05'ten büyük olduğu için anlamlı bulunmamıştır. Bu sonuç, cinsiyetin ($W=0$ veya $W=1$) görev performansı üzerinde doğrudan etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığını göstermektedir.

Son olarak, $b_3 = 0,0475$ etkileşim terimi (Dışadönüklük x Cinsiyet), cinsiyetin dışadönüklük algısının görev performansı üzerindeki etkisini nasıl değiştirdiğini ifade

etmektedir. Ancak bu katsayıya ait p değeri 0,05'ten büyük olduğu için anlamlı bulunmamıştır. Kız öğrenciler için bu etki $b_1 + b_3$ ($-0,0577 + 0,0475 = -0,0102$) olarak hesaplanmış ve erkek öğrencilerden çok düşük bir etki göstermiştir. Bu durum, kız öğrenciler için dışadönüklükteki bir birimlik artışın görev performansını yalnızca -0,0102 birim artırdığını ifade etmektedir. Ancak bu etki de anlamlı değildir.

Tablo 27'de dışadönüklük alt boyutunun görev performansı üzerindeki etkisi cinsiyet düzenleyici değişkenine göre incelenmiştir. Yapılan düzenleyicilik etki analizi sonuçları, erkek ve kız öğrenci grupları arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir. Bu analizde, dışadönüklüğün kız ve erkek öğrenciler üzerindeki etkisi anlaşılmaya çalışılmıştır.

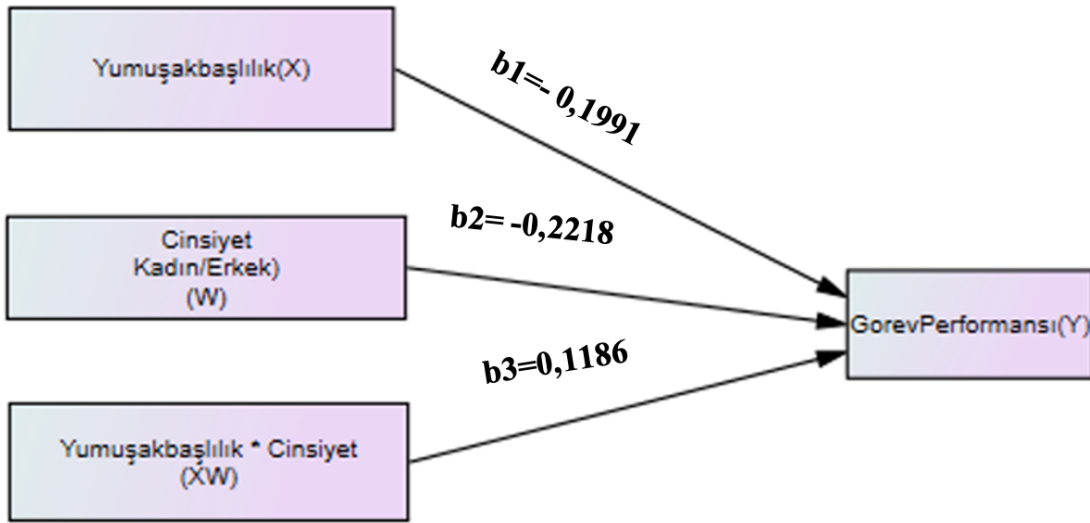
Tablo 27'de verilen analiz sonuçlarına göre, erkek öğrenciler için dışadönüklük algısı etkisinin tahmini değeri -0,0102 olarak bulunmuş ancak bu değer anlamlı çıkmamıştır ($p=0,7852$). Bu sonuç, dışadönüklüğün erkek öğrencilerin görev performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığını göstermektedir.

Tablo 27. Dışa Dönüklük Alt Boyutunun Görev Performansı Üzerindeki Etkisinde Cinsiyetin Düzenleyici Rolüne İlişkin Düzenleyicilik Etki Analizi Sonuçları

Değişken	β	Std. Hata	t	p değeri	Güven Aralığı Alt Değeri	Güven Aralığı Üst Değeri
Sabit	3,9660	0,3347	11,8511	0,0000	3,3083	4,6237
Cinsiyet (W)	0,1189	0,2241	0,5305	0,5961	-0,3216	0,5594
Dışadönüklük (X)	-0,0577	0,0865	-0,6674	0,5048	-0,2277	0,1122
Etkileşim (X*W)	0,0475	0,0573	0,8298	0,4071	-0,0650	0,1601
Erkek	-0,0102	0,0374	-0,2727	0,7852	-0,0837	0,0633
Kadın	0,0373	0,0434	0,8607	0,3899	-0,0479	0,1225

Kız öğrenciler için cinsiyet faktörünün düzenleyici rolü anlamlı bulunmamıştır ($p=0,3899$). Bu durum, dışadönüklüğün kız öğrencilerin görev performansı üzerindeki etkisinin cinsiyete göre farklılık göstermediğini ifade etmektedir. Etkileşim terimi (X*W) 0,0475 olarak hesaplanmış ve p değeri 0,4071'dir. Bu sonuç, dışadönüklüğün görev

performansı üzerindeki etkisinin cinsiyete bağılı olarak anlamlı bir şekilde değişmediğini göstermektedir.



Şekil 14. Yumuşak Başlılık Alt Boyutunun Görev Performansı Üzerindeki Etkisinde Cinsiyetin Düzenleyici Rolüne İlişkin Düzenleyicilik Etki Analizi

Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

Şekil 14’te $b_1 = -0,1991$, $b_2 = -0,2218$ ve $b_3 = 0,1186$ olarak bulunmuştur. Düzenleyicilik etki analizi regresyon denklemi formunda ifade edilecek olursa, denklemin aşağıdaki şekilde olacaktır:

$$Y = b_0 + b_1 \cdot X + b_2 \cdot W + b_3 \cdot (X \times W)$$

Bu denklemde “Yumuşak Başlılık” ve “Cinsiyet” değişkenlerini yerine koyarsak denklem aşağıdaki şekilde olacaktır:

$$Y = 4,6185 - 0,1991 \cdot \text{Yumuşak Başlılık} - 0,2218 \cdot \text{Cinsiyet} + 0,11866 \cdot (\text{Yumuşak Başlılık} \times \text{Cinsiyet})$$

Denklemde yer alan beta katsayısının (b_1) p değeri 0,05’ten büyük bulunmuştur. Bu sonuç, erkek öğrenciler ($W=0$) için yumuşak başlılık algısındaki bir birimlik artışın görev performansı üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığını göstermektedir.

Beta katsayısı (b_2) -0,2218 olup, cinsiyet değişkeninin ana etkisini temsil etmekte ve p değeri 0,05’ten büyük olduğu için anlamlı bulunmamıştır. Bu sonuç, cinsiyetin ($W=0$ veya $W=1$) görev performansı üzerinde doğrudan etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığını göstermektedir.

Son olarak, $b_3=0,1186$ etkileşim terimi (Yumuşak Başlılık x Cinsiyet), cinsiyetin yumuşak başlılık algısının görev performansı üzerindeki etkisini nasıl değiştirdiğini ifade etmektedir. Ancak bu katsayıya ait p değeri 0,05'ten büyük olduğu için anlamlı bulunmamıştır. Kız öğrenciler için bu etki $b_1 + b_3 (-0,1991 + 0,1186 = -0,0806)$ olarak hesaplanmış ve erkek öğrencilerden farklı bir etki göstermiştir. Ancak bu etki de anlamlı değildir.

Tablo 28'de yumuşak başlılık alt boyutunun görev performansı üzerindeki etkisi cinsiyet düzenleyici değişkenine göre incelenmiştir. Yapılan düzenleyicilik etki analizi sonuçları, erkek ve kız öğrenci grupları arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir. Bu analizde, yumuşak başlılığın kız ve erkek öğrenciler üzerindeki etkisi anlaşılmaya çalışılmıştır.

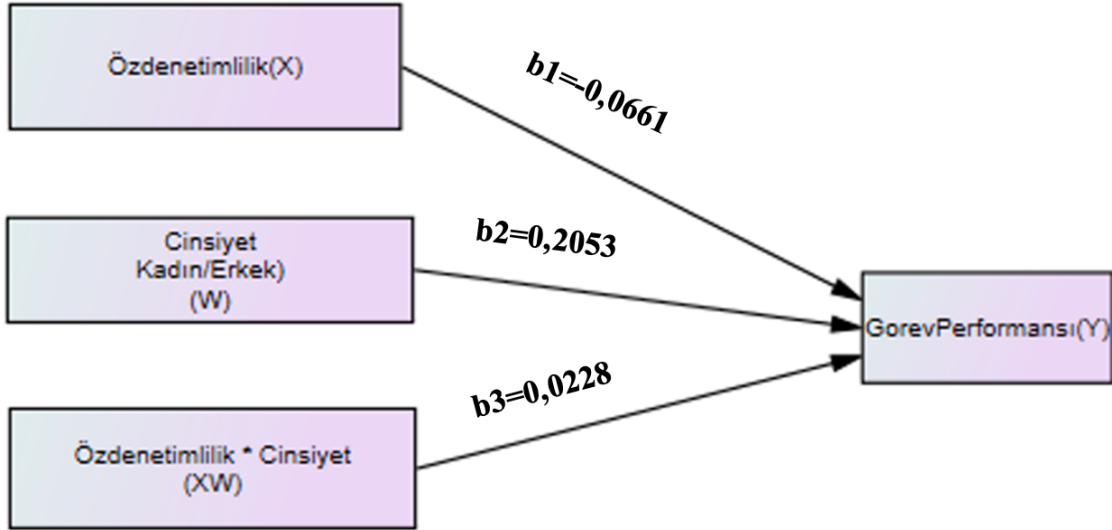
Tablo 28'de verilen analiz sonuçlarına göre, erkek öğrenciler için yumuşak başlılık algısı etkisinin tahmini değeri -0,0806 olarak bulunmuş ancak bu değer anlamlı çıkmamıştır ($p=0,1716$). Bu sonuç, yumuşak başlılığın erkek öğrencilerin görev performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığını göstermektedir.

Tablo 28. Yumuşak Başlılık Alt Boyutunun Görev Performansı Üzerindeki Etkisinde Cinsiyetin Düzenleyici Rolüne İlişkin Düzenleyicilik Etki Analizi Sonuçları

Değişken	β	Std. Hata	t	p değeri	Güven Aralığı Alt Değeri	Güven Aralığı Üst Değeri
Sabit	4,6185	0,6487	7,1194	0,0000	3,3436	5,8935
Cinsiyet (W)	-0,2218	0,4684	-0,4735	0,6361	-1,1423	0,6987
Yumuşak Başlılık(X)	-0,1991	0,1459	-1,3652	0,1729	-0,4858	0,0875
Etkileşim (X*W)	0,1186	0,1044	1,1361	0,2565	-0,0865	0,3237
Erkek	-0,0806	0,0588	-1,3693	0,1716	-0,1962	0,0351
Kadın	0,0380	0,0862	0,4409	0,6595	-0,1314	0,2074

Kız öğrenciler için cinsiyet faktörünün düzenleyici rolü anlamlı bulunmamıştır ($p=0,6595$). Bu durum, yumuşak başlılığın kız öğrencilerin görev performansı üzerindeki etkisinin cinsiyete göre farklılık göstermediğini ifade etmektedir. Etkileşim terimi ($X*W$) 0,1186 olarak hesaplanmış ve p değeri 0,2565'tir. Bu sonuç, yumuşak başlılığın görev

performansı üzerindeki etkisinin cinsiyete bağılı olarak anlamlı bir şekilde değişmediğini göstermektedir.



Şekil 15. Öz Denetimlilik Alt Boyutunun Görev Performansı Üzerindeki Etkisinde Cinsiyetin Düzenleyici Rolüne İlişkin Düzenleyicilik Etki Analizi

Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

Şekil 15'te $b_1 = -0,0661$, $b_2 = 0,2053$ ve $b_3 = 0,0228$ olarak bulunmuştur. Düzenleyicilik etki analizi regresyon denklemi formunda ifade edilecek olursa, denklem aşağıdaki şekilde olacaktır:

$$Y = b_0 + b_1 \cdot X + b_2 \cdot W + b_3 \cdot (X \times W)$$

Bu denklemi “Öz Denetimlilik” ve “Cinsiyet” değişkenleri ile yerine koyarsak denklem aşağıdaki şekilde olacaktır:

$$Y = 4,0236 - 0,0661 \cdot \text{Öz Denetimlilik} + 0,2053 \cdot \text{Cinsiyet} + 0,0228 \cdot (\text{Öz Denetimlilik} \times \text{Cinsiyet})$$

Denklemde yer alan beta katsayısının (b_1) p değeri 0,05'ten büyük bulunmuştur. Bu sonuç, erkek öğrenciler ($W=0$) için öz denetimlilik algısındaki bir birimlik artışın görev performansı üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığını göstermektedir.

Beta katsayısı (b_2) 0,2053 olup, cinsiyet değişkeninin ana etkisini temsil etmekte ve p değeri 0,05'ten büyük olduğu için anlamlı bulunmamıştır. Bu sonuç, cinsiyetin ($W=0$

veya $W=1$) görev performansı üzerinde doğrudan etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığını göstermektedir.

Son olarak, $b_3=0,0228$ etkileşim terimi (Öz Denetimlilik x Cinsiyet), cinsiyetin öz denetimlilik algısının görev performansı üzerindeki etkisini nasıl değiştirdiğini ifade etmektedir. Ancak bu katsayıya ait p değeri 0,05'ten büyük olduğu için anlamlı bulunmamıştır. Kız öğrenciler için bu etki $b_1 + b_3$ ($-0,0661 + 0,0228 = -0,0434$) olarak hesaplanmış ve erkek öğrencilerden farklı bir etki göstermiştir. Ancak bu etki de anlamlı değildir.

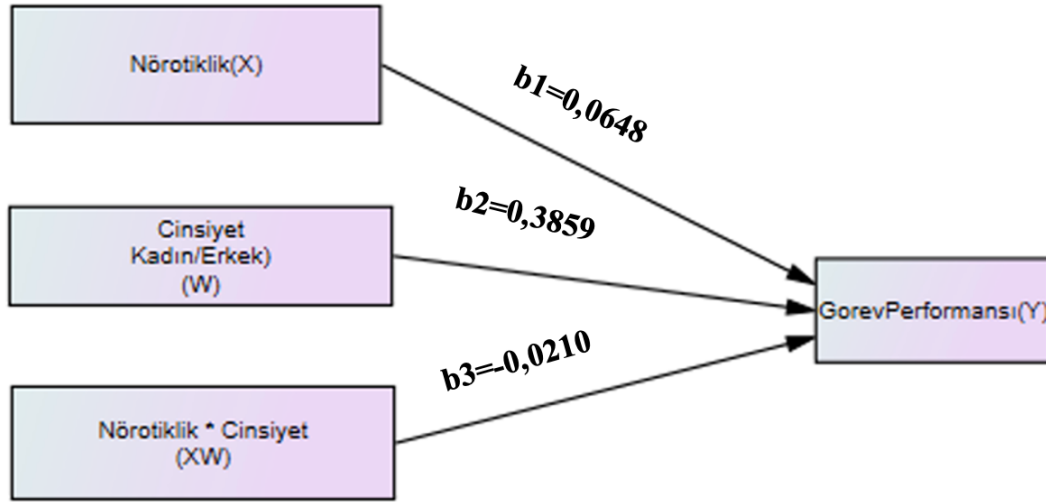
Tablo 29'da öz denetimlilik alt boyutunun görev performansı üzerindeki etkisi cinsiyet düzenleyici değişkenine göre incelenmiştir. Yapılan düzenleyicilik etki analizi sonuçları, erkek ve kız öğrenci grupları arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir. Bu analizde, öz denetimliliğin kız ve erkek öğrenciler üzerindeki etkisi anlaşılmaya çalışılmıştır.

Tablo 29'da verilen analiz sonuçlarına göre, erkek öğrenciler için öz denetimlilik algısı etkisinin tahmini değeri -0,0434 olarak bulunmuş ancak bu değer anlamlı çıkmamıştır ($p=0,3219$). Bu sonuç, öz denetimliliğin erkek öğrencilerin görev performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığını göstermektedir.

Tablo 29. Öz Denetimlilik Alt Boyutunun Görev Performansı Üzerindeki Etkisinde Cinsiyetin Düzenleyici Rolüne İlişkin Düzenleyicilik Etki Analizi Sonuçları

Değişken	β	Std. Hata	t	p değeri	Güven Aralığı Alt Değeri	Güven Aralığı Üst Değeri
Sabit	4,0236	0,4445	9,0513	0,0000	3,1499	4,8972
Cinsiyet (W)	0,2053	0,3016	0,6806	0,4965	-0,3874	0,7979
Öz Denetimlilik (X)	-0,0661	0,1026	-0,6447	0,5194	-0,2677	0,1355
Etkileşim (X*W)	0,0228	0,0691	0,3291	0,7422	-0,1131	0,1586
Erkek	-0,0434	0,0437	-0,9916	0,3219	-0,1294	0,0426
Kadın	-0,0206	0,0535	-0,3852	0,7002	-0,1258	0,0846

Kız öğrenciler için cinsiyet faktörünün düzenleyici rolü anlamlı bulunmamıştır ($p=0,7002$). Bu durum, öz denetimliliğin kız öğrencilerin görev performansı üzerindeki etkisinin cinsiyete göre farklılık göstermediğini ifade etmektedir. Etkileşim terimi ($X \cdot W$) 0,0228 olarak hesaplanmış ve p değeri 0,7422’dir. Bu sonuç, öz denetimliliğin görev performansı üzerindeki etkisinin cinsiyete bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmediğini göstermektedir.



Şekil 16. Nörotiklik Alt Boyutunun Görev Performansı Üzerindeki Etkisinde Cinsiyetin Düzenleyici Rolüne İlişkin Düzenleyicilik Etki Analizi

Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

Şekil 16’da $b1=0,0648$, $b2=0,3859$ ve $b3= -0,0210$ olarak bulunmuştur. Düzenleyicilik etki analizi regresyon denklemi formunda ifade edilecek olursa, denklem aşağıdaki şekilde olacaktır:

$$Y=b_0+b_1 \cdot X+b_2 \cdot W+b_3 \cdot (X \times W)$$

Bu denklemi “Nörotiklik” ve “Cinsiyet” (W) değişkenleri ile yerine koyarsak denklem aşağıdaki şekilde olacaktır:

$$Y = 3,4773+0,0648 \cdot \text{Nörotiklik}+0,3859 \cdot \text{Cinsiyet}-0,0210 (\text{Nörotiklik} \times \text{Cinsiyet}).$$

Denklemde yer alan beta katsayısının ($b1$) p değeri 0,05’ten büyük bulunmuştur. Bu sonuç, erkek öğrenciler ($W=0$) için nörotiklik algısındaki bir birimlik artışın görev performansı üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığını göstermektedir.

Beta katsayısı ($b2$) 0,3859 olup, cinsiyet değişkeninin ana etkisini temsil etmekte ve p değeri 0,05’ten büyük olduğu için anlamlı bulunmamıştır. Bu sonuç, cinsiyetin ($W=0$

veya $W=1$) görev performansı üzerinde doğrudan etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığını göstermektedir.

Son olarak, $b_3=-0,0210$ etkileşim terimi (Nörotiklik x Cinsiyet), cinsiyetin nörotiklik algısının görev performansı üzerindeki etkisini nasıl değiştirdiğini ifade etmektedir. Ancak bu katsayıya ait p değeri 0,05'ten büyük olduğu için anlamlı bulunmamıştır. Kız öğrenciler için bu etki $b_1 + b_3$ ($0,0648 - 0,0210 = 0,0438$) olarak hesaplanmış ve erkek öğrencilerden farklı bir etki göstermiştir. Ancak bu etki de anlamlı değildir.

Tablo 30'da nörotiklik alt boyutunun görev performansı üzerindeki etkisi cinsiyet düzenleyici değişkenine göre incelenmiştir. Yapılan düzenleyicilik etki analizi sonuçları, erkek ve kız öğrenci grupları arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir. Bu analizde, nörotikliğin kız ve erkek öğrenciler üzerindeki etkisi anlaşılmaya çalışılmıştır.

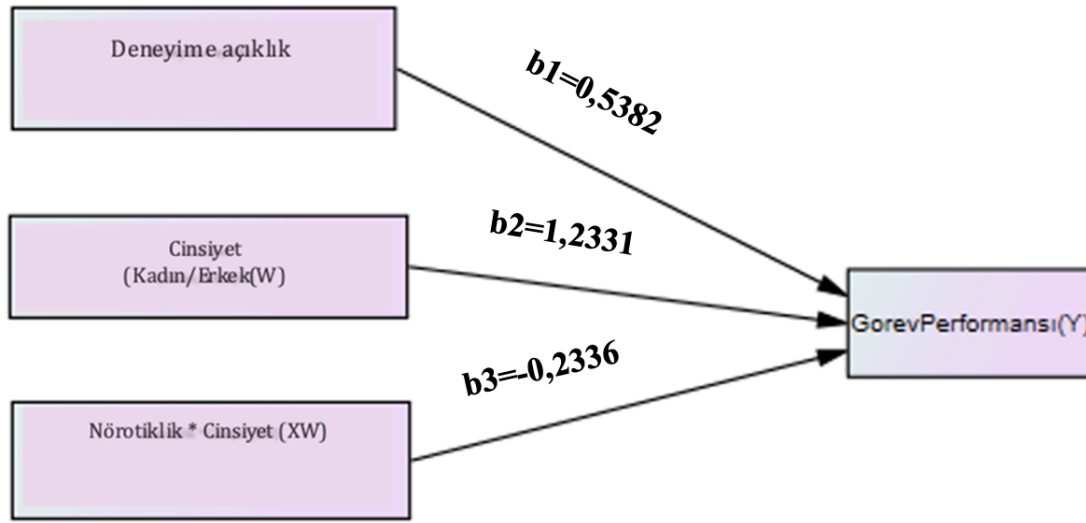
Tablo 30'da verilen analiz sonuçlarına göre, erkek öğrenciler için nörotiklik algısı etkisinin tahmini değeri 0,0438 olarak bulunmuş ancak bu değer anlamlı çıkmamıştır ($p=0,3678$). Bu sonuç, nörotikliğin erkek öğrencilerin görev performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığını göstermektedir.

Tablo 30. Nörotiklik Alt Boyutunun Görev Performansı Üzerindeki Etkisinde Cinsiyetin Düzenleyici Rolüne İlişkin Düzenleyicilik Etki Analizi Sonuçları

Değişken	β	Std. Hata	t	p değeri	Güven Aralığı Alt Değeri	Güven Aralığı Üst Değeri
Sabit	3,4773	0,4735	7,3434	0,0000	2,5467	4,4080
Cinsiyet (W)	0,3859	0,3019	1,2781	0,2019	-0,2075	0,9793
Nörotiklik (X)	0,0648	0,1092	0,5940	0,5528	-0,1497	0,2794
Etkileşim (X*W)	-0,0210	0,0695	-0,3025	0,7624	-0,1576	0,1156
Erkek	0,0438	0,0486	0,9016	0,3678	-0,0517	0,1393
Kadın	0,0228	0,0497	0,4584	0,6469	-0,0749	0,1205

Kız öğrenciler için cinsiyet faktörünün düzenleyici rolü anlamlı bulunmamıştır ($p=0,6469$). Bu durum, nörotikliğin kız öğrencilerin görev performansı üzerindeki etkisinin cinsiyete göre farklılık göstermediğini ifade etmektedir. Etkileşim terimi ($X*W$) -0,0210 olarak hesaplanmış ve p değeri 0,7624'tür. Bu sonuç, nörotikliğin görev

performansı üzerindeki etkisinin cinsiyete bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmediğini göstermektedir.



Şekil 17. Deneyime Açıklık Alt Boyutunun Görev Performansı Üzerindeki Etkisinde Cinsiyetin Düzenleyici Rolüne İlişkin Düzenleyicilik Etki Analizi

Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

Şekil 17’de $b_1=0,5382$, $b_2=1,2331$ ve $b_3= -0,2336$ olarak bulunmuştur. Düzenleyicilik etki analizi regresyon denklemi formunda ifade edilecek olursa, denklem aşağıdaki şekilde olacaktır:

$$Y=b_0+b_1 \cdot X+b_2 \cdot W+b_3 \cdot (X \times W)$$

Bu denklemi “Deneyime Açıklık” ve “Cinsiyet” değişkenleri ile yerine koyarsak denklem aşağıdaki şekilde olacaktır:

$$Y=1,5440+0,5382 \cdot \text{Deneyime Açıklık}+1,2331 \cdot \text{Cinsiyet}-0,2336 \cdot (\text{Deneyime Açıklık} \times \text{Cinsiyet})$$

Denklemde yer alan beta katsayısının (b_1) p değeri 0,05’ten küçük bulunmuştur. Bu sonuç, erkek öğrenciler ($W=0$) için deneyime açıklık algısındaki bir birimlik artışın görev performansında 0,5382 birimlik bir katkı sağladığını göstermektedir. Başka bir ifadeyle, erkek öğrenciler için deneyime açıklık algısı, görev performansını anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir.

Beta katsayısı (b_2) 1,2331 olup, cinsiyet değişkeninin ana etkisini temsil etmekte ve p değeri 0,05’ten küçük bulunduğu için anlamlıdır. Bu sonuç, cinsiyetin ($W=0$ veya $W=1$) görev performansı üzerinde doğrudan etkisinin bulunduğunu göstermektedir.

Son olarak, $b_3 = -0,2336$ etkileşim terimi (Deneyime Açıklık x Cinsiyet), cinsiyetin deneyime açıklık algısının görev performansı üzerindeki etkisini nasıl değiştirdiğini ifade etmektedir. Bu katsayıya ait p değeri 0,05'ten küçük bulunduğu için anlamlıdır. Kız öğrenciler için bu etki $b_1 + b_3$ ($0,5382 - 0,2336 = 0,3046$) olarak hesaplanmış ve erkek öğrencilerden daha düşük bir etki göstermiştir. Bu durum, kız öğrenciler için deneyime açıklıktaki bir birimlik artışın görev performansını yalnızca 0,3046 birim artırdığını ifade etmektedir. Yani, kız öğrenciler için deneyime açıklığın performansa etkisi erkek öğrencilere göre daha zayıftır.

Tablo 31'de deneyime açıklık alt boyutunun görev performansı üzerindeki etkisi cinsiyet düzenleyici değişkenine göre incelenmiştir. Yapılan düzenleyicilik etki analizi sonuçları, erkek ve kız öğrenci grupları arasında önemli farklılıklar olduğunu göstermektedir. Bu analizde, deneyime açıklığın kız ve erkek öğrenciler üzerindeki etkisi anlaşılmaya çalışılmıştır.

Tablo 31'de verilen analiz sonuçlarına göre, erkek öğrenciler için deneyime açıklık algısı etkisinin tahmini değeri 0,3045 olarak bulunmuş ve bu değer anlamlı çıkmıştır ($p < 0,05$). Bu sonuç, deneyime açıklığın erkek öğrencilerin görev performansı üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Kız öğrenciler için cinsiyet faktörünün düzenleyici rolü anlamlı bulunmamıştır ($p=0,3373$). Bu durum, deneyime açıklığın kız öğrencilerin görev performansı üzerindeki etkisinin cinsiyete göre farklılık göstermediğini ifade etmektedir. Etkileşim terimi ($X*W$) $-0,2336$ olarak hesaplanmış ve p değeri 0,0072'dir. Bu sonuç, deneyime açıklığın görev performansı üzerindeki etkisinin cinsiyete bağlı olarak anlamlı bir şekilde değiştiğini göstermektedir.

Tablo 31'de deneyime açıklık alt boyutunun görev performansı üzerindeki etkisinin cinsiyet düzenleyicilik etkisinin analiz sonuçları sunulmuştur. Bu analizde, deneyime açıklık düzeyinin erkek ve kız öğrencilerin görev performansı üzerindeki etkileri değerlendirilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, erkek öğrenciler için deneyime açıklık etkisinin tahmini değeri 0,304 olarak bulunmuş ve bu değer anlamlı çıkmıştır ($p < 0,05$). Bu sonuç, deneyime açıklığın erkek öğrencilerin görev performansı üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi olduğunu göstermektedir. Diğer bir deyişle, deneyime açıklık düzeyindeki artış, erkek öğrencilerin görev performansını artırıcı bir rol oynamaktadır.

Tablo 31. Deneyime Açıklık Alt Boyutunun Görev Performansı Üzerindeki Etkisinde Cinsiyetin Düzenleyici Rolüne İlişkin Düzenleyicilik Etki Analizi Sonuçları

Değişken	β	Std. Hata	t	p değeri	Güven Aralığı Alt Değeri	Güven Aralığı Üst Değeri
Sabit	1,5440	0,5240	2,9466	0,0034	0,5142	2,5738
Cinsiyet (W)	1,2331	0,4022	3,0655	0,0023	0,4425	2,0236
Deneyime Açıklık(X)	0,5382	0,1166	4,6165	0,0000	0,3091	0,7673
Etkileşim (X*W)	-0,2336	0,0865	-2,7016	0,0072	-0,4036	-0,0637
Erkek	0,3045	0,0451	6,7479	0,0000	0,2158	0,3932
Kadın	0,0709	0,0738	0,9606	0,3373	-0,0741	0,2159

5. 5. Araştırma Bulgularının Genel Değerlendirilmesi

Bu araştırmada paternal liderliğin stajyer performansı üzerindeki etkilerinde cinsiyetin düzenleyici rolü göz önünde bulundurularak çoklu doğrusal regresyon ve düzenleyicilik etki analizi ile detaylı bir şekilde incelenmiştir.

Genel olarak, paternal liderliğin destekleyici ve güven verici bir ortam yaratarak çalışanların iş ortamına uzun süreli bağlılık geliştirmesine katkı sağladığı sonucuna ulaşılmıştır. Tablo 32’de araştırma hipotezlerinin kabul ve reddedilmesine yönelik sonuç sunulmuştur.

Araştırma kapsamında test edilen hipotezler çerçevesinde araştırmanın birinci hipotezi olan cinsiyet değişkeni ile stajyer öğrencilerin görev performansı arasında anlamlı farklılık olduğu hipotezi yapılan analizler sonucunda desteklenmiştir. Bu bağlamda cinsiyetin görev performansı üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmanın ikinci hipotezi olan cinsiyet değişkeni ile stajyer öğrencilerin paternal liderlik algısı arasında anlamlı farklılık olduğu hipotezi desteklenmiştir. Analiz sonuçlarına göre, paternal liderlik algısı ile cinsiyet arasındaki ilişkinin negatif ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür.

Tablo 32. Araştırma Hipotezlerinin Genel Değerlendirmesi

H ₁ : Stajyer öğrencilerin görev performansı cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.	Kabul edilmiştir.
H ₂ : Stajyer öğrencilerin paternal liderlik algısı cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.	Kabul edilmiştir.
H ₃ : Stajyer öğrencilerin kişilik özellikleri cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.	Kısmen kabul edilmiştir.
H ₄ : Stajyer öğrencilerin görev performansı staj yaptıkları departmana göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.	Reddedilmiştir
H ₅ : Stajyer öğrencilerin paternal liderlik algısı staj yaptıkları departmana göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.	Reddedilmiştir
H ₆ : Stajyer öğrencilerin kişilik özellikleri staj yaptıkları departmana göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.	Reddedilmiştir
H ₇ : Stajyer öğrencilerin paternal liderlik algısı, görev performansını etkilemektedir.	Kabul edilmiştir
H ₈ : Stajyer öğrencilerin kişilik özellikleri, görev performansını etkilemektedir.	Kabul edilmiştir
H ₉ : Stajyer öğrencilerin kişilik özellikleri, paternal liderlik algısını etkilemektedir.	Kabul edilmiştir
H ₁₀ : Paternal liderlik algısının, stajyer öğrencilerin görev performansı üzerindeki etkisinde, cinsiyetin düzenleyici rolü vardır.	Kısmen Kabul edilmiştir
H _{10a} : Paternal liderliğin “İşyerinde aile ortamı yaratmak” alt boyutunun, stajyer öğrencilerin görev performansı üzerinde cinsiyetin düzenleyici rolü vardır.	Kabul edilmiştir
H _{10b} : Paternal liderliğin “Çalışanlara bireysel ilgi göstermek” alt boyutunun, stajyer öğrencilerin görev performansı üzerinde cinsiyetin düzenleyici rolü vardır.	Kabul edilmiştir
H _{10c} : Paternal liderliğin “Çalışanlara iş dışı konularda destek olmak” alt boyutunun, stajyer öğrencilerin görev performansı üzerinde cinsiyetin düzenleyici rolü vardır.	Kabul edilmiştir.

Tablo 32 devamı

H10d: Paternal liderliğin “Sadakat beklenmek” alt boyutunun stajyer öğrencilerin görev performansı üzerinde cinsiyetin düzenleyici rolü vardır.	Kabul edilmiştir
H10e: Paternal liderliğin “Çalışanlara karşı mesafeyi ve otoriteyi korumak” alt boyutunun, stajyer öğrencilerin görev performansı üzerinde cinsiyetin düzenleyici rolü vardır.	Kabul edilmiştir
H11: Stajyer öğrencilerin kişilik özelliklerinin, görev performansı üzerindeki etkisinde cinsiyetin düzenleyici rolü vardır.	Reddedilmiştir.
H11a: Stajyer öğrencilerin kişilik özelliklerinin “Dışadönüklük” alt boyutunun, görev performansı üzerindeki etkisinde cinsiyetin düzenleyici rolü vardır.	Reddedilmiştir
H11b: Stajyer öğrencilerin kişilik özelliklerinin “Yumuşak Başlılık” alt boyutunun, görev performansı üzerindeki etkisinde cinsiyetin düzenleyici rolü vardır.	Reddedilmiştir
H11c: Stajyer öğrencilerin kişilik özelliklerinin “Özdenetim” alt boyutunun, görev performansı üzerindeki etkisinde cinsiyetin düzenleyici rolü vardır.	Reddedilmiştir
H11d: Stajyer öğrencilerin kişilik özelliklerinin “Nörotizm” alt boyutunun, görev performansı üzerindeki etkisinde cinsiyetin düzenleyici rolü vardır.	Reddedilmiştir
H11e: Stajyer öğrencilerin kişilik özelliklerinin “Deneyime Açıklık” alt boyutunun, görev performansı üzerindeki etkisinde cinsiyetin düzenleyici rolü vardır.	Kabul edilmiştir

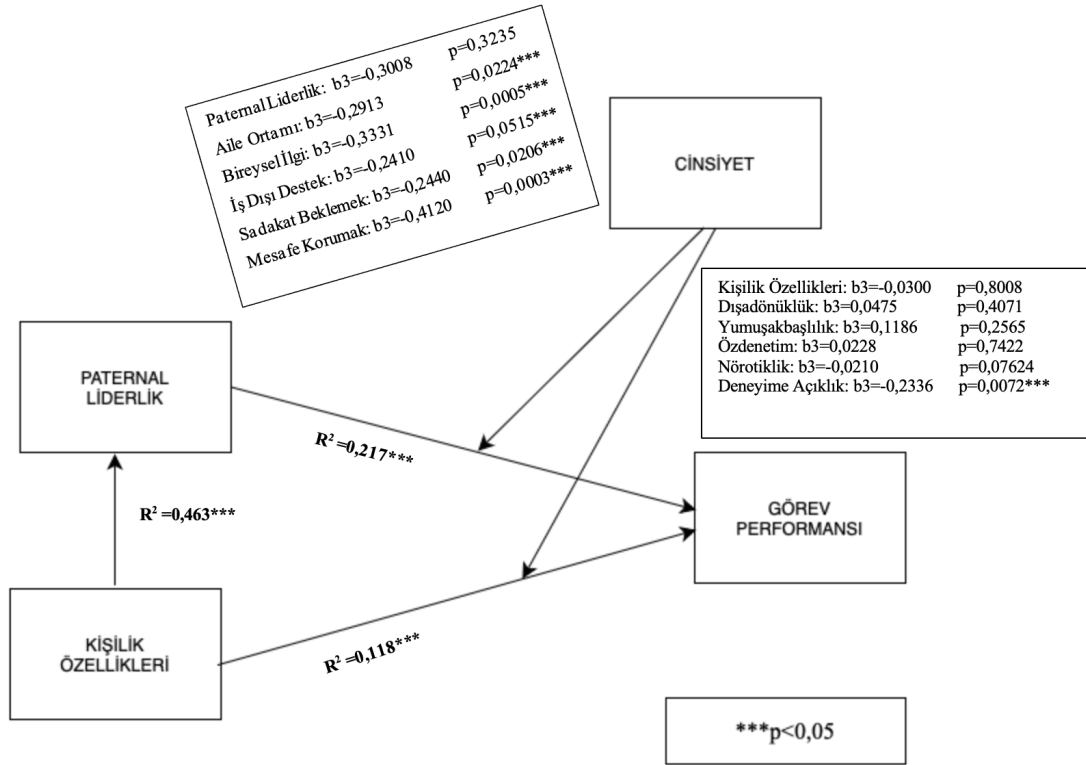
Araştırmanın üçüncü hipotezi olan cinsiyet değişkeni ile stajyer öğrencilerin kişilik özellikleri arasında anlamlı farklılık olduğu hipotezi kısmen desteklenmiştir. Yapılan analizlerde, kişilik özellikleri ile cinsiyet arasındaki ilişkinin kısmen anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmanın dördüncü hipotezi olan staj yapılan departman değişkeni ile stajyer öğrencilerin görev performansı arasında anlamlı farklılık olduğu hipotezi yapılan analizler sonucunda desteklenmemiştir.

Araştırmanın beşinci hipotezi olan staj yapılan departman değişkeni ile stajyer öğrencilerin paternal liderlik algısı arasında anlamlı farklılık olduğu hipotezi desteklenmemiştir.

Araştırmanın altıncı hipotezi olan staj yapılan departman değişkeni ile stajyer öğrencilerin kişilik özellikleri arasında anlamlı farklılık olduğu hipotezi desteklenmemiştir.

Şekil 18’de, araştırma modeline yönelik gerçekleştirilen hipotez (H7-H11) testleri sonucunda ortaya çıkan sonuç modeli ayrıntılı şekilde sunulmuştur.



Şekil 18. Araştırma Sonuç Modeli

Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

Araştırmanın yedinci hipotezi olan stajyer öğrencilerin paternal liderlik algısının görev performansını etkilediği hipotezi yapılan analizler sonucunda desteklenmiştir. Araştırma modeli kapsamında, stajyer öğrencilerin paternal liderlik algısının görev performansını etkileyip etkilemediği (H7) analiz edilmiştir. Regresyon analizi sonuçlarına göre, paternal liderliğin görev performansı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir ($R^2 = 0,217$, $p < 0,05$). Bu bulgu, paternal liderliğin görev performansının %21,7'sini açıkladığını göstermektedir. Regresyon analizine göre paternal liderlik algısının görev performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir.

Araştırmanın sekizinci hipotezi olan stajyer öğrencilerin kişilik özelliklerinin görev performansını etkilediği hipotezi desteklenmiştir. Regresyon sonuçlarına göre, kişilik özelliklerinin görev performansı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu bulunmuştur ($R^2 = 0,118$, $p < 0,05$). Bu bulgu, kişilik özelliklerinin görev performansının %11,8'ini açıkladığını ortaya koymaktadır. Analiz sonuçlarına göre kişilik özelliklerinin görev performansı üzerindeki etkisinin pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur.

Araştırmanın dokuzuncu hipotezi olan stajyer öğrencilerin kişilik özelliklerinin paternal liderlik algısını etkilediği hipotezi desteklenmiştir. Regresyon analizi sonuçlarına göre, kişilik özelliklerinin paternal liderlik algısı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir ($R^2 = 0,463$, $p < 0,05$). Bu sonuç, kişilik özelliklerinin paternal liderlik algısının %46,3'ünü açıkladığını göstermektedir. Analiz sonuçlarına göre, kişilik özelliklerinin paternal liderlik algısı üzerindeki etkisi pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Araştırmanın onuncu hipotezi olan paternal liderlik algısının, stajyer öğrencilerin görev performansı üzerindeki etkisinde cinsiyetin düzenleyici rolü olduğu hipotezi kısmen desteklenmiştir. Çünkü paternal liderliğin görev performansı üzerindeki etkisinin erkek öğrenciler için pozitif ve anlamlı olduğu görülmüştür. Bu bulgu, erkek öğrencilerin paternal liderliğin sağladığı yönlendirme, rehberlik ve desteği daha olumlu değerlendirip görev performanslarını artırırken, kız öğrencilerin bu liderlik tarzından aynı ölçüde etkilenmediğini göstermektedir. Bu nedenle hipotez kısmen kabul edilmiştir.

Araştırmanın onuncu hipotezine bağlı analiz sonuçları, cinsiyetin paternal liderlik algısının görev performansı üzerindeki etkisinde anlamlı bir düzenleyici rol oynadığını göstermektedir ($p < 0,05$). Genel modelde cinsiyetin düzenleyici etkisi $b = 0,0966$ olarak bulunmuştur. İşyerinde aile ortamı yaratmak ($p > 0,05$) ve çalışanlara iş dışı konularda destek olmak ($p > 0,05$) alt boyutlarında cinsiyetin düzenleyici etkisi anlamlı bulunmamıştır. Ancak çalışanlara bireysel ilgi göstermek ($p < 0,05$), sadakat beklenmek ($p < 0,05$) ve mesafe korumak ($p < 0,05$) alt boyutlarında cinsiyetin anlamlı bir düzenleyici rol oynadığı gözlemlenmiştir.

Alt hipotezlerden H10a olan paternal liderliğin “İşyerinde aile ortamı yaratmak” boyutunun görev performansı üzerindeki etkisinde cinsiyetin düzenleyici rolü olduğu hipotezi desteklenmiştir. Analiz bulgularına göre bu boyutun etkisinin pozitif ve anlamlı olduğu görülmüştür. H10b olan paternal liderliğin “Çalışanlara bireysel ilgi göstermek” boyutunun görev performansı üzerindeki etkisinde cinsiyetin düzenleyici rolü olduğu

hipotezi desteklenmiştir. H10c olan paternal liderliğin “Çalışanlara iş dışı konularda destek olmak” boyutunun görev performansı üzerindeki etkisinde cinsiyetin düzenleyici rolü olduğu hipotezi desteklenmiştir. Bu boyut için düzenleyicilik etkisi bulunamamıştır. H10d olan paternal liderliğin “Sadakat beklenmek” boyutunun görev performansı üzerindeki etkisinde cinsiyetin düzenleyici rolü olduğu hipotezi desteklenmiştir. H10e olan paternal liderliğin “Çalışanlara karşı mesafeyi ve otoriteyi korumak” boyutunun görev performansı üzerindeki etkisinde cinsiyetin düzenleyici rolü olduğu hipotezi de desteklenmiştir.

Araştırmanın on birinci hipotezi olan stajyer öğrencilerin kişilik özelliklerinin görev performansı üzerindeki etkisinde cinsiyetin düzenleyici rolü olduğu hipotezi reddedilmiştir. Genel modelde, kişilik özelliklerinin görev performansı üzerindeki etkisinde cinsiyetin düzenleyici bir etkisi bulunmamıştır ($p > 0,05$). Alt boyut düzeyinde yapılan analizlerde dışadönüklük ($p > 0,05$), yumuşak başlılık ($p > 0,05$), özdenetim ($p > 0,05$) ve nörotiklik ($p > 0,05$) alt boyutlarında düzenleyici etkiler gözlenmemiştir. Ancak deneyime açıklık alt boyutunda cinsiyetin anlamlı bir düzenleyici etkisi olduğu bulunmuştur ($p < 0,05$). Bu sonuç, deneyime açıklığın görev performansı üzerindeki etkisinin cinsiyete göre farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu araştırma da stajyer öğrencilerin paternal liderlik algısının, görev performansı üzerindeki etkisi ve bu etkide cinsiyetin düzenleyicilik etkisi incelenmiştir. Özellikle, kız öğrencilerin liderlik davranışlarını daha olumlu değerlendirme eğiliminde oldukları ve stresle başa çıkma becerilerinde daha yüksek puanlar aldıkları gözlemlenmiştir. Bu yönüyle araştırma, literatürdeki önceki bulgularla paralellik göstermektedir. Örneğin, kadınların liderlik davranışlarını daha olumlu değerlendirme eğiliminde oldukları Eagly ve Karau'nun (2002) cinsiyet ve liderlik stereotipleri üzerine yaptıkları çalışmada da benzer şekilde ifade edilmiştir. Bu çalışma, kadınların liderleri daha olumlu algıladığını göstermiştir. Bu yönüyle çalışma kadınların liderlerin empati ve duygusal zekâ gibi özelliklerine erkeklere kıyasla daha olumlu baktığını ortaya koyan Rosette ve Tost (2010) ile örtüşmektedir.

Görev performansı açısından, stajyerlerin kendilerini yöneticilere kıyasla daha yüksek performansla değerlendirmeleri, öz-yeterlilik algılarının yüksek olduğunu göstermektedir. Bu durum, bireylerin kendi yeteneklerine olan inançlarının ve işlerinde başarılı olma kapasitelerinin farkında olduklarını ifade eden öz-yeterlilik teorisi ile uyumludur (Bandura, 1997).

Gist ve Mitchell (1992) öz-yeterlilik algısı yüksek olan bireyler, zorluklarla karşılaştıklarında daha motive olurlar ve bu da performanslarını olumlu yönde etkiler diye belirtmiştir. Stajyerlerin kendi performanslarını daha yüksek değerlendirmesi, işlerine olan güvenlerinin bir yansımasıdır ve bu güven, daha iyi performans sergileme eğilimleriyle doğrudan ilişkilidir. Ayrıca, Judge ve Bono'nun (2001) araştırmaları da yüksek öz-yeterliliğin iş performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur.

Ancak, yöneticilerin bu performansı daha düşük değerlendirmesi, yöneticilerin stajyerler için daha yüksek beklentilere sahip olabileceğini ve bu durumun stajyerlerin öz-yeterlilik algıları ile yöneticilerin değerlendirmeleri arasında bir uyumsuzluk oluşturabileceğini düşündürmektedir.

Turizm ve otelcilik hizmetleri, bir ülkenin dış dünyaya açılan kapısı, yüzü ve vitrini olarak değerlendirilebilmektedir. Bu bağlamda, söz konusu vitrin niteliğinin yüksek kaliteli bir görünüme sahip olması, ülkenin kalkınmasına doğrudan ve dolaylı olarak katkı sağlayan önemli bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Turizm ve otelcilik sektörü, karmaşık bir hizmet

alanıdır ve bu kompleks yapı, ülkenin ekonomik, sosyal ve kültürel geleceği üzerinde derin ve uzun vadeli etkiler bırakabilmektedir.

Literatür incelendiğinde; müşteri memnuniyeti, personel yönetimi, veri yönetimi, iletişim gibi birçok hususta çalışmaların hemen hemen bütün boyutlarda doygunluğa ulaştığı anlaşılrsa da henüz yeni çalışmalara kapı aralayacak niş alanlar da mevcuttur. Bu çalışma kapsamında; stajyer görev performansı olgusu üzerinde durulmuştur. Stajyer performansı bu anlamda niş bir alan, yeni araştırmalara öncülük edecek potansiyele sahiptir.

Stajyer ne bir çalışan olarak değerlendirilmekte ne de kesin bir şekilde sadece uygulamaları izleyen, gözlemleyen kişi olarak nitelendirilebilmektedir. Mesleklerin tanım ve sınırlılıklarını belirleyen mevzuat ilk değerlendirmede kesin ayrımı yapabilmekte yetersiz kalabilmektedir. 19/06/1986 tarih ve 3308 sayılı “Mesleki Eğitim Kanunu” Madde 1’de; kanunun amacı şöyle belirtilmiştir.

“Çırak, kalfa ve ustaların eğitimi ile okullarda, yükseköğretim kurumlarında ve işletmelerde yapılacak mesleki eğitime ilişkin esasları düzenlemektir.” Bu tanımda çırak, kalfa ve usta olarak sınıflandırma yapılmıştır.

Aynı Kanunun tanımlar bölümünde; madde 3 (c, d, e, h) bendlerinde şu tanımlar aktarılmaktadır;

(c); “Çırak”, çıraklık sözleşmesi esaslarına göre bir meslek alanında mesleğin gerektirdiği bilgi, beceri ve iş alışkanlıklarını iş içerisinde geliştirilen kişiler,

(d): (Değişik: 29/6/2001-4702/6 md.) “Öğrenci”, işletmelerde, mesleki ve teknik eğitim okul ve kurumlarında örgün eğitim görenleri;

(e): “Kalfa”, bir mesleğin gerektirdiği bilgi, beceri ve iş alışkanlıklarını kazanmış ve bu meslekle ilgili iş ve işlemleri ustanın gözetimi altında kabul edilebilir standartlarda yapabilen kişiyi tanımlamaktadır.

(h) (Değişik: 29/6/2001-4702/6 md.) “İşletmelerde Mesleki Eğitim”, mesleki ve teknik eğitim okul ve kurumları öğrencilerinin beceri eğitimlerini işletmelerde, teorik eğitimlerini ise mesleki ve teknik eğitim okul ve kurumlarında veya işletme veya kurumlarca tesis edilen eğitim birimlerinde yaptıkları eğitim uygulamalarını

Anılan mevzuat detayları bu araştırma kapsamında da odaklanılan stajyer olgusunun beyaz veya siyah alanda yer almayıp, gri olarak nitelendirilebilecek muğlak alanda kalmaya devam ettiğini tartışmaya açmaktır.

Stajyer, günümüz şartlarında mesleki eğitim olarak sahaya alındığında, eğitim gören ve aynı zamanda hizmet üretilmesine yardım olan, hizmet üretim sisteminin bir parçası olan gözlemci niteliğindedir. Böyle bir tanımlama ile beraber ise; hizmet üretimine destek olan stajyerin performans düzeyinde hangi olgulardan etkilendiği önemli bir husus olarak ortaya çıkmaktadır.

Buna karşın, yöneticilerin stajyerlerin performansına yönelik değerlendirmeleri daha düşük kalmakta, bu da yöneticilerin stajyerlerin performansına karşı daha eleştirel bir yaklaşım sergilediklerini düşündürmektedir.

Bu bulgular, yöneticilerin stajyer performansını değerlendirirken daha yüksek beklentilere sahip olabileceklerini ve bu nedenle stajyerlerin öz-yeterlilik algıları ile yöneticilerin değerlendirmeleri arasında bir uyumsuzluk olabileceğini göstermektedir.

Stajyer öğrenci grubunda cinsiyet dağılımı dengeli olsa da yönetici grubunda kadınların çoğunlukta olması, yönetici pozisyonlarında kadınların daha baskın olduğunu göstermektedir.

Araştırma kişilik özellikleri ile cinsiyet arasında farklılıklar olduğunu ortaya koymaktadır. Benzer şekilde Costa vd.'nin (2001) yaptığı çalışmada, kadınların genel olarak duygusal istikrar ve uyumluluk gibi özelliklerde erkeklerden daha yüksek puan aldıkları tespit edilmiştir. Aynı zamanda, erkeklerin dışadönüklük ve deneyime açıklık gibi özelliklerde daha yüksek puan alma eğiliminde oldukları görülmüştür. Bu farklılıklar, cinsiyet rollerinin ve toplumun cinsiyetle ilişkili beklentilerinin bireylerin kişilik yapıları üzerindeki etkilerini yansıtabilir.

Feingold (1994) tarafından yapılan başka bir çalışma da kadınların daha yüksek düzeyde empati ve yardımseverlik gösterdiğini, erkeklerin ise daha bağımsız ve dışa dönük olduklarını göstermektedir. Bu bulgular, iş dünyasında cinsiyetin kişilik özellikleriyle ilişkili etkiler yaratabileceğini düşündürmektedir. Cinsiyetin kişilik özellikleri üzerindeki bu etkileri dikkate almak, iş ortamında liderlik tarzlarını, iş ilişkilerini ve performansı daha iyi anlamaya yardımcı olabilir. Araştırmamız sonucunda benzer şekilde özellikle, kadın yöneticilerin stresle başa çıkma ve yaratıcı olma konularında kendilerini daha güçlü hissettikleri görülmektedir. Buna karşın, erkek katılımcılar kendilerini daha fazla içe dönük ve yavaş hareket etme eğiliminde görmektedir. Bu farklılıklar, cinsiyetin kişilik özellikleri üzerindeki etkilerini daha yakından incelemenin önemli olduğunu göstermektedir.

Bu durum, liderlik gelişim programlarında cinsiyet faktörünün dikkate alınmasının önemini vurgulamaktadır. Ayrıca, bu tür programlar, cinsiyet arasındaki farklılıkları daha iyi anlamak ve hem erkeklerin hem de kadınların liderlik potansiyellerini en üst düzeye çıkaracak stratejiler geliştirmek için tasarlanmalıdır.

Stajyer öğrencilerin staj yaptıkları departman ile paternal liderlik algıları, görev performansı ve kişilik özellikleri arasında herhangi bir farklılık bulunmamaktadır. Bu bulgu, staj yapılan departmanların öğrencilerin algı, performans ve kişisel özelliklerine yönelik homojen bir ortam sunduğunu veya departman farkının bu değişkenler üzerinde belirgin bir etkiye sahip olmadığını düşündürebilmektedir.

Araştırma stajyer öğrencilerin liderlerini genellikle bir aile büyüğü gibi algıladıklarını ortaya koymaktadır. Jackson (2016) da paternal liderliğin, liderin çalışanlarıyla birebir güçlü bağlar kurarak onların hayatlarında önemli bir etki yarattığını ve bu nedenle liderin bir aile büyüğü olarak algılanmasının yaygın olduğunu vurgulamıştır. Çalışanların, özellikle stajyerlerin, iş hayatına yeni adım attıkları dönemde liderlerini bir rehber ve koruyucu figür olarak görmeleri, onların iş ortamına adaptasyonunu kolaylaştırır. Bu tür bir algı, stajyerlerin işyerindeki performans motivasyonlarını artırabilir ve iş yerine olan bağlılıklarını güçlendirebilir. Hem stajyerler hem de yöneticiler, liderlerinin çalışanlarına karşı koruyucu ve sorumlu bir tutum sergilediklerini belirtmektedir. Bu bulgular, paternal liderlik tarzının iş yerlerinde yaygın bir şekilde benimsendiğini ve bu tarzın, çalışanların liderleriyle olan ilişkilerini olumlu yönde etkileyebileceğini göstermektedir.

Paternal liderlik tarzının çalışanlar üzerindeki etkilerini anlamak önemli bir konu haline almıştır. Paternal liderlik algısı, çalışanlar arasında güven ve bağlılık oluşturabilirken, aynı zamanda bağımlılık ve liderin kontrolüne aşırı güvenme gibi riskleri de beraberinde getirebilir. Bu liderlik tarzının iş yerlerinde yaygın olarak benimsenmesi, örgüt kültürü üzerinde derin etkiler yaratabilir. Bu nedenle, daha fazla araştırma yapılması gerekmektedir. Ayrıca, farklı kültürel ve endüstriyel bağlamlarda paternal liderliğin nasıl algılandığı ve uygulandığına yönelik yapılacak çalışmalar, bu liderlik tarzının evrenselliğini ve uygulanabilirliğini değerlendirmek açısından önemlidir.

Araştırmada paternal liderlik tarzının yaygın olarak benimsenmesi, bu liderlik yaklaşımının organizasyonel dinamikler üzerindeki etkilerini anlamak açısından önemlidir. Paternal liderlik algısı, çalışanlar arasında güven ve sadakat oluşturma konusunda etkili olabilirken, aynı zamanda çalışanların liderlerine bağımlı hale gelmesine ve kendi kararlarını verme yeteneklerinin zayıflamasına neden olabilir.

Bu durum, uzun vadede organizasyonel etkinliği ve yenilikçiliği olumsuz etkileyebilir. Bu nedenle, organizasyonlar paternal liderlik tarzının avantajlarını ve dezavantajlarını dikkatlice değerlendirmeli ve bu tarzın uygulanabilirliğini iş yerinin kùltùrel bağlamına uygun şekilde gözden geçirmelidir. Ayrıca kadın yöneticilerin paternal liderlik tarzını daha olumlu değerlendirme eğiliminde olmaları, yeni çalışmaların temelini oluşturabilir.

Bu bulgular, iş dünyasında cinsiyet eşitliği ve kadın liderliğinin güçlendirilmesi için daha kapsamlı politikaların geliştirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Ayrıca, liderlik algıları üzerinde cinsiyetin etkisi, liderlik eğitim programlarının cinsiyet duyarlı bir yaklaşımla tasarlanması gerektiğini göstermektedir. Schein (1973) betimleyici çalışmasında yönetimde cinsiyet kavramını küresel bir fenomen olarak “yöneticiyse erkektir-think manager-think male” şeklinde açıklamıştır.

Erkek öğrencilerin paternal liderlik algısının beklenenden yüksek çıkması, bu yaş grubundaki (13-18 yaş) erkeklerin sosyal kimlik gelişimi ve otorite figùrlarına duyduğu ihtiyaın etkisiyle açıklanabilir. Zimbardo ve Duncan (2012) tarafından ortaya konan *The Demise of Guys* başlıklı çalışmasında, modern toplumlarda genç erkeklerin, dijital bağımlılık ve kimlik karmaşası nedeniyle geleneksel otorite figùrlarına daha fazla ihtiyaç duydukları belirtilmektedir. Bu bağlamda, babaların rehberlik ve güven sağlayan figùrlar olarak önemi artmakta, erkek öğrenciler için baba figùrù güvenli bir liderlik sembolù hâline gelmektedir. Kimmel (2008) de *Guyland* adlı eserinde, genç erkeklerin geleneksel maskùlen rollerin belirsizleştiği bir dünyada kimlik arayışında olduklarını, bu nedenle otorite figùrlarından rehberlik beklediklerini vurgular. Bu durum, erkek öğrencilerin, gelecekte de paternal liderlerle çalışmayı tercih etme olasılıklarını artırabilir. Ayrıca Arnett (2004), kimlik arayışları sırasında güven ve rehberlik sağlayan otorite figùrlarına duyulan bağlılığın, ilerleyen yaşlarda iş tercihlerini etkileyebileceğini öne sürmektedir. Connell (1995) ise erkeklerin toplumsal cinsiyet rollerini öğrenme sürecinde paternal figùrlara bağlılık geliştirdiğini belirterek, babaların sosyal rehber olarak üstlendiği rolün erkek öğrencilerin liderlik algısını etkileyebileceğini ileri sürer. Bu kaynaklar ışığında, erkek öğrencilerin otorite figùrù olarak paternal liderliğe yüksek bir algı geliştirmesi hem kimlik arayışı hem de rehberliğe olan ihtiyaçlarının bir yansıması olarak değerlendirilebilir. Bu durum, erkek öğrencilerin iş hayatında da paternal liderlerle çalışma eğilimlerini destekleyebilir.

Bu araştırmada elde edilen bulgular, cinsiyetin paternal liderlik ve kişilik özellikleri ile görev performansı arasındaki ilişkide düzenleyici bir rol oynadığını ortaya koymaktadır.

Paternal liderlik boyutları arasında “işyerinde aile ortamı yaratmak” ve “sadakat beklenmek” gibi unsurların erkek öğrencilerde görev performansını artırırken, kız öğrencilerde aynı etkiyi göstermemesi, toplumsal cinsiyet rolleri ve sosyalleşme süreçlerinin işyeri algılarını ve beklentilerini nasıl şekillendirdiğiyle ilişkilendirilebilir. Bu noktada, sosyokültürel bağlamda, Bandura’nın sosyal öğrenme teorisi bu durumu anlamada yol gösterici olabilir; bireyler, toplumsal cinsiyet rollerini gözlem ve model alma yoluyla öğrenirler. Erkeklerin daha otoriter ve yönlendirici figürlere bağlanma ve bu figürlerden rehberlik bekleme eğilimleri, paternal liderlikten elde ettikleri faydayı artırabilir. Kız öğrencilerde paternal liderliğin görev performansına etkisinin düşük ya da anlamlı olmaması, kızların daha bağımsız ya da destekleyici liderlik tarzlarına daha olumlu tepki vermesiyle ilişkili olabilir; bu da Gilligan’ın “Care Ethics” (Bakım Etiği) yaklaşımı çerçevesinde değerlendirilebilir. Gilligan’a göre kadınlar, ilişkisel ve destekleyici yapıya sahip liderlikten daha fazla fayda görebilirler, bu nedenle paternal bir liderliğe duyarlılıkları daha düşük olabilir.

Evrimsel psikoloji perspektifinde ise bu durum, erkeklerin güven ve bağlılık gerektiren lider figürlerine daha fazla bağlılık geliştirme eğilimleriyle açıklanabilir. Evrimsel biyolog Robert Trivers’ın “Parent-Offspring Conflict” teorisi, erkeklerin koruyucu lider figürlerine bağlılık geliştirme eğilimlerinin evrimsel bir temelinin olduğunu savunur. Bu çerçevede, erkekler paternal liderliği güven, rehberlik ve korunma açısından değerlendirip daha fazla fayda sağlarken, kadınlar için bu tür liderlik tarzının evrimsel açıdan daha az anlam ifade etmesi, bu liderlik tarzına yönelik tepkilerinin daha zayıf olmasına yol açabilir. Ayrıca, kişilik özelliklerinin görev performansına etkisinde cinsiyetin düzenleyici rolünün ortaya çıkması, gelişimsel psikoloji ve sosyokültürel etkenlerle açıklanabilir. Erikson’ın kimlik ve birey olma süreci üzerine geliştirdiği teoriler de bu durumda önem arz edebilir; bireylerin kişilik özelliklerinin gelişiminde cinsiyet rolleri ve toplumsal beklentiler şekillendirici bir rol oynayabilir. Örneğin, deneyime açıklık gibi özellikler erkeklerde görev performansına katkıda bulunurken, kadınların sosyalleşme süreçleri farklı olduğu için bu etki daha az belirgin olabilir. Tüm bu açılardan bakıldığında, araştırma bulguları disiplinler arası bir perspektif gerektirerek, bireylerin işyeri davranışlarının hem biyolojik hem gelişimsel hem de sosyokültürel etkenlerin bir bileşimi olarak şekillendiğini göstermektedir. Bu nedenle, cinsiyetin düzenleyici rolünü anlamada farklı disiplinlerin katkısının önemli olduğu açıktır.

Bu araştırmada elde edilen bulgular, iş dünyasında liderlik, performans ve kişilik özellikleri arasındaki karmaşık ilişkileri anlamak açısından önemli katkılar sağlamaktadır. Ayrıca, bu bulgular, liderlik gelişim programlarının ve iş yerlerinde cinsiyet eşitliği politikalarının geliştirilmesi için yol gösterici nitelikte olabilir.

Gelecekte yapılacak çalışmaların, bu bulguları daha geniş örneklemlerle test ederek, iş dünyasında bu faktörlerin nasıl etkileşimde bulunduğunu daha derinlemesine incelemesi önem arz etmektedir. Bu alışmalar, iş yerlerinde daha kapsayıcı, adil ve etkili liderlik stratejilerinin geliştirilmesine katkı sağlayabilir.

Hoyt (2010) kadınların liderlik pozisyonlarında daha fazla önyargı ile karşı karşıya kaldığını, ancak kadın liderlerin daha demokratik ve destekleyici bir liderlik tarzı geliştirdiklerinde, bu önyargıların etkilerini azaltabildiklerini belirtmiştir. Kadın katılımcıların, paternal liderlik ölçeğinde yer alan ifadeleri erkek katılımcılara göre daha olumlu değerlendirmesi, liderlik tarzlarının cinsiyet tarafından nasıl algılandığını ortaya koymaktadır. Bu durum, kadınların liderlik pozisyonlarında kendilerini daha rahat hissetmeleri ve bu pozisyonlarda başarılı olma olasılıklarının yüksek olduğunu düşündürmektedir.

Bununla birlikte hem stajyer örnekleminde hem de yönetici örnekleminde erkek katılımcıların liderlik algılarında daha eleştirel olmaları, onların liderlik özelliklerini daha yüksek standartlarda değerlendirme eğiliminde olduklarını düşündürmektedir. Erkeklerin liderlik rollerinde daha fazla rekabet ve performansa odaklanma eğilimi gösterdiği söylenebilir.

Buna ek olarak, organizasyonlarda paternal liderlik tarzının yaygın olması, çalışanların daha az inisiyatif almalarına ve liderlerinin kararlarına daha fazla bağımlı olmalarına neden olabilir. Bu da organizasyonel esnekliğin azalmasına ve değişen pazar koşullarına uyum sağlama yeteneğinin zayıflamasına yol açabilir. Bu nedenle, paternal liderlik tarzının uygulandığı organizasyonlarda, çalışanların inisiyatif alma yeteneklerini destekleyen programların geliştirilmesi önemlidir.

Araştırmada elde edilen bulgular, liderlik algıları ve performans değerlendirmeleri üzerinde cinsiyet farklılıklarının belirgin olduğunu göstermektedir. Schein (2007) kadınların iş dünyasında liderlik pozisyonlarında genellikle daha fazla önyargıya maruz kaldığını ve bu durumun liderlik ve performans algıları üzerinde belirgin etkiler yarattığını belirtmiştir. Kadın liderlerin performansları daha sıkı bir şekilde eleştirilirken,

erkek liderlerin performanslarının otorite figürleri olarak daha pozitif bir şekilde değerlendirilebileceği öne sürülmektedir. Aynı şekilde, Powell and Graves (2003), üst düzey pozisyonlarda çalışan bireylerin, alt düzey pozisyonlarda çalışanlara kıyasla liderlik performanslarının daha fazla dikkat çektiğini ve daha eleştirel bir şekilde değerlendirildiklerini ortaya koymuştur. Bu durum, eğitim ve gelişim programlarının cinsiyetin görev performansı üzerinde doğrudan ya da dolaylı olarak etkisi olabileceğini göstermektedir. Özellikle, kadın çalışanların liderlik rollerine hazırlanması ve bu rollerde başarılı olmalarını destekleyecek programların geliştirilmesi önemlidir. Ayrıca, liderlik eğitimlerinin, farklı cinsiyet ve pozisyon gruplarının ihtiyaçlarına göre uyarlanması, bu programların etkinliğini artırabilir.

Bu bağlamda, iş yerlerinde liderlik gelişim programlarının daha kapsayıcı hale getirilmesi, cinsiyet farklılıklarını daha iyi anlayan ve bu farklılıklara duyarlı liderler yetiştirilmesine katkı sağlayabilir. Örneğin, kadın liderlerin iş yerinde karşılaştıkları zorluklara yönelik destekleyici programlar, onların liderlik rollerinde daha başarılı olmalarına yardımcı olabilir. Aynı şekilde, erkek liderlerin de daha empatik ve destekleyici liderlik tarzları geliştirmelerine yönelik programlar, organizasyon içindeki uyumu ve iş birliğini artırabilir.

Çalışma ortamında kültürel etkenlerin liderlik algıları üzerindeki etkisi de dikkate alınmalıdır. Örneğin, topluluk odaklı kültürlerde paternal liderlik tarzı daha olumlu algılanabilirken, bireysel başarıya odaklanan kültürlerde bu tarz daha az kabul görebilir. Bu bağlamda, uluslararası ve kültürlerarası organizasyonlarda liderlik tarzlarının uyarlanmasının, organizasyonel başarının anahtarlarından biri olabileceği düşünülebilir.

Paternal liderlik tarzının yaygın olarak benimsenmesi, çalışanlar arasında güven ve sadakat oluşturabilirken, aynı zamanda bağımlılık yaratma riski de taşımaktadır. Ancak paternal liderlik algısı stajyer performansını olumlu yönde etkilemektedir. Paternal liderle çalışan stajyer öğrenciler hem yöneticilerin hem de kendi değerlendirmelerine bakıldığında performanslarında artma görülmektedir.

Araştırma, paternal liderlik algısı üzerine mevcut teorik çerçeveyi genişletecek ve derinleştirecektir. Akademik literatüre yeni bakış açıları ve bulgular kazandıracaktır. Paternal liderliğin gelecekteki geçerliliğini ve etkisini göstermesi durumunda, diğer araştırmacıların bu konu üzerinde çalışmalarını teşvik edebilir ve yeni araştırma sorularının ortaya çıkmasına yardımcı olabilir.

Araştırmanın temel bulguları, hipotezler üzerinden detaylı bir şekilde ele alınmıştır ve bu sonuçlar hem akademik literatüre hem de uygulamaya yönelik önemli çıkarımlar sunmaktadır.

Araştırmada, kız öğrencilerin görev performanslarının yöneticiler tarafından erkek öğrencilerden daha yüksek değerlendirildiği, ancak paternal liderlik tarzını, erkek öğrencilerin kız öğrencilerden daha olumlu değerlendirdiği tespit edilmiştir. Erkek öğrencilerin paternal liderlik algısının görev performansında yarattığı olumlu etki, otorite figürüne karşı daha fazla güven ve rehberlik ihtiyacı hissettiğini gösterebilir. Bu sonuç, turizm sektöründe çalışan yöneticilere, liderlik tarzlarını cinsiyet farklılıklarını göz önünde bulundurarak şekillendirmeleri gerekebileceğini göstermektedir. Kız öğrenciler için ise liderlik ilişkilerinde daha bağımsız hissetmelerini sağlayacak stratejilerin geliştirilmesi önerilebilir. Erkek öğrenciler için ise rehberlik odaklı ve destekleyici liderlik yaklaşımları gösterilebilir.

Paternal liderliğin genel olarak stajyerlerin görev performansı üzerinde olumlu bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Özellikle "işyerinde aile ortamı yaratmak" ve "çalışanlara bireysel ilgi göstermek" boyutlarının en yüksek etkileri sağladığı görülmüştür. Bu bulgu, stajyer öğrencilerin işyerinde aidiyet hissi geliştirmesinin ve liderlerinden bireysel destek almasının görev performanslarını artırmada kritik bir rol oynadığını ortaya koyabilir. Bu sonuç, otel işletmelerinde yöneticilere, işyerinde sıcak ve destekleyici bir ortam yaratmanın stajyer performansını artıracaklarını gösterebilmektedir. Paternal liderlik tarzı, stajyerlerin sadece kısa vadeli performanslarını değil, aynı zamanda sektörle ilgili uzun vadeli bağlılıklarını da artırabilir.

Bununla birlikte stajyer öğrencilerin kişilik özelliklerinin paternal liderlik algılarını ve görev performanslarını etkilediği görülmüştür. Dışadönüklük ve özdenetim, paternal liderlik algısını güçlendirirken, nörotiklik gibi özellikler bu algıyı olumsuz etkilemiştir. Bu bulgu, liderlik algılarının bireysel farklılıklarla yakından ilişkili olduğunu göstermektedir. Turizm işletmelerinde görev yapan yöneticilerin, bir bölümü gelecekte turizm işletmelerinde istihdam edilecek olan stajyer öğrencilerin, kişilik özelliklerini tanımaları ve liderlik tarzlarını bu özelliklere uygun şekilde uyarlamaları ya da çalışanları uygun departmanlara yönlendirmeleri önerilmektedir. Örneğin, özdenetimi yüksek bireylerle daha bağımsız görevler üzerine çalışılırken, nörotik eğilimleri yüksek bireylerle daha fazla destekleyici liderlik yaklaşımları benimsenebilir.

Paternal liderlik algısının görev performansı üzerindeki etkisinde cinsiyetin düzenleyici bir rol oynadığı görülmüştür. Erkek öğrencilerin paternal liderlik algılarındaki yüksek ortalamaları, modern erkek profiline dair toplumsal ve psikolojik değişimleri düşündürmektedir. Philip Zimbardo'nun "The Demise of Guys" çalışmasında vurguladığı gibi, erkek bireylerin artan rehberlik ve destek ihtiyacı, onların liderlik algılarını şekillendirmekte olabilir. Bu sonuç, liderlik uygulamalarının bireysel farklılıkların yanı sıra toplumsal değişimleri de göz önünde bulundurması gerektiğini ortaya koymaktadır. Erkek öğrencilerin bu eğilimi, liderlerin daha açık iletişim ve rehberlik sunmasını gerektirirken, kız öğrencilerle daha bağımsız olabilecekleri liderlik yaklaşımlarının geliştirilmesi gerektiğini göstermektedir. Araştırma bulguları da bu görüşle örtüşmektedir.

Araştırmanın sonuçları, otel yöneticilerinin stajyer öğrencilerle etkili ilişkiler kurarak onların iş süreçlerine entegrasyonunu artırmasına olanak tanıdığını göstermektedir. Aidiyet hissi yaratmaya yönelik paternal liderlik uygulamaları, çalışan bağlılığını ve memnuniyetini artırabilir. Bununla birlikte eğitimciler için, stajyerlerin liderlik algılarının görev performanslarına yansımaları anlamak, staj programlarının yeniden düzenlenmesi için önemli bir bilgi sunmaktadır. Bu durum, öğrencilerin mesleki gelişimlerini desteklerken iş hayatına daha etkili geçiş yapmalarını sağlayabilir. Ayrıca işyerinde aile ortamı yaratma ve bireysel destek sağlama gibi liderlik uygulamaları, yalnızca stajyerlerin bireysel performansını değil, aynı zamanda sektörel sürdürülebilirliği destekleyecek bir iş gücü yaratılmasına da katkı sağlayabilir.

Kız öğrencilerin paternal liderlik algısının görev performanslarına anlamlı bir katkı sağlamaması, günümüz toplumunda kadınların artan bağımsızlık arayışı ve bireyselleşme süreçleriyle ilişkilendirilebilir. Modern toplumlarda kadınlar, geleneksel koruyucu liderlik tarzlarından ziyade destekleyici, demokratik ve iş birliğine dayalı liderlik anlayışlarından daha fazla etkilenme eğilimindedir. Bu durum, kadınların iş hayatında daha bağımsız bireyler olarak yer alma hedefleri ve toplumun kendilerine sunduğu fırsatlar ile ilişkilendirilebilir. Gilligan'ın "Bakım Etiği" teorisine göre, kadınlar daha çok ilişkisel liderlik tarzlarından etkilenirken, paternal liderliğin otoriter ve korumacı yönleri kız öğrencilerin bu liderlik tarzını benimsemesini engelleyebilir.

Toplumun erkeklerden otoriteye bağlılık ve liderlerden rehberlik bekleme yönünde bir eğilimi, erkek öğrencilerin paternal liderlik algısını güçlendirmiş olabilir. Buna karşın kız öğrencilerin bağımsızlık ve bireyselleşme süreçleri, paternal liderlik algısının görev

performansı üzerindeki etkisini sınırlamış olabilir. Kız öğrenciler, paternal liderliğin otoriter boyutlarını sınırlandırıcı olarak algılayabilirken, erkek öğrenciler bu liderlik tarzını destekleyici ve rehberlik sağlayıcı bir mekanizma olarak değerlendirebilmektedir.

Araştırma, paternal liderliğin pratikte nasıl uygulandığını ve hangi koşullarda etkili olduğunu göstererek uygulamalı araştırmalara yön verebilir. Mevcut literatürde paternal liderliğin ülkemizde olan etkilerine bakıldığında bir fikir birliğine varılamadığı görülmektedir. Araştırmanın sonuçları doğrultusunda var olan bu çatışmaya yol gösterici olabileceği düşünülmektedir. Şirketler, paternal liderlik özelliklerini benimseyen yöneticileri teşvik etmeli ve bu tür liderlerin varlığını artırmalıdır. Aşağıda sektörel birtakım tavsiyelerde bulunulmuştur;

Çalışan Performansının Arttırılması: Çalışan performansının olumlu yönde etkilenmesi işletmelerin hedeflerine ulaşması konusunda önemli ölçüde bir katkı sağlayacaktır. Dolayısıyla Paternal liderliğin çalışan performansını olumlu yönde etkilemesi sonucunda gelecekte de işletmelerin paternal liderlerle çalışmalarını sürdürmesi tavsiye edilebilir. Liderlik türünün paternal lider olarak seçilmesi iş performansını olumlu etkilediği ve işletmenin hedeflerine ulaşması için önemli ölçüde bir katkı sağladığı ifade edilebilir.

Liderlik Stratejilerinin Geliştirilmesi: İşletmeler, paternal liderliğin gelecekteki önemini göz önünde bulundurarak liderlik geliştirme stratejilerini ve programlarını oluşturabilir. Şirketler, liderlik tarzlarını paternal liderlik ilkelerine göre şekillendirerek çalışan performansını artırabilirler.

Paternal Liderlik Kültürünün Teşvik Edilmesi: Şirketlerin kurumsal değerlerine paternal liderlik ilkeleri dâhil edilmelidir. Bu yaklaşım, tüm organizasyonun paternal liderlik yaklaşımını benimsemesini sağlar.

Liderlik Rol Modelleri: Paternal liderler, rol model olarak teşvik edilmelidir. Diğer liderler ve çalışanlar, bu liderlerin davranışlarından ilham alabilir.

Liderlik Geliştirme Programları ile Özelleştirilmiş Eğitim: Paternal liderlik özelliklerini geliştiren ve gelecekte bu liderlik tarzının devam etmesini sağlayacak özelleştirilmiş eğitim programları düzenlenmelidir. Bu eğitimler ile paternal liderin olumsuz karşılanan birtakım özellikleri iyileştirilebilir.

Geri Bildirim Sistemleri: Çalışanların memnuniyetini düzenli olarak ölçmek için geri bildirim sistemleri oluşturulmalıdır. Bu geri bildirimler, liderlerin çalışanlarının ihtiyaçlarına daha duyarlı olmasına olanak sağlayabilir.

Bu araştırma, paternal liderlik algısının, görev performansı üzerindeki etkilerini incelemiştir. Bulgular, stajyerlerin liderlerini bir aile büyüğü gibi algıladığını, paternal liderliğin bu bağlamda olumlu bir etki yarattığını ortaya koymuştur.

Araştırma evrenin İstanbul ile sınırlı olması ve örneklemin turizm meslek liselerinden seçilmiş stajyer öğrencilerden oluşması, ikincisi ise örneklemin 13-18 yaş grubundaki stajyer öğrenciler olması, yaş itibarıyla öğrencilerin kişilik özelliklerinin henüz oturmamış olması düşüncesiyle araştırma sonuçlarının zamansallığını kısıtlayabilecek olması şeklinde verilen araştırmanın iki temel kısıtına ek olarak bu araştırmanın araştırma alanı ile yöntemine yönelik kısıtlılıklarından da söz edilebilir. Araştırma yalnızca belirli bir sektörde (otel işletmeleri) ve İstanbul'daki sadece beş yıldızlı otellerde yürütülmüştür. Bu durum, bulguların genellenebilirliğini sınırlayabilir. Farklı sektörler veya sınıflandırmalara sahip otel işletmelerinde farklı sonuçlar elde edilebilir. İkinci olarak, veri toplama yöntemi olarak anket kullanılması, katılımcıların öz-bildirimlerine dayalı verilerin doğruluğunu sınırlayabilir. Bu kısıtlar göz önünde bulundurularak, gelecekteki araştırmalarda daha geniş örneklem, farklı veri toplama yöntemleri ve sektörel karşılaştırmalar yapılması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Aaker, D. A., Kumar, V., & Day, G. S. (2007). *Marketing research*. John Wiley & Sons.
- Abbas, M. (2018). The role of technology in the tourism industry. *Journal of Tourism and Hospitality*, 9(2), 78-94.
- Açıkalın, A. (1999). *İnsan kaynağının yönetimi, geliştirilmesi*. Pegem Yayıncılık.
- Ağaoğlu, O. K. (1991). *Türkiye’de turizm eğitimi ve etkenliği*. Milli Prodüktivite Merkezi.
- Ağca, Y., Akbulut, E., Binbaş, O., & Koç, Ş. A. (2018). Ön lisans düzeyinde turizm eğitiminde staj eğitimi ile öğrencilerin mesleki bağlılıkları arasındaki ilişkinin analizi: Tokat ili meslek yüksekokulları örneği. *Sobider: Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(23), 228-239.
- Ahmed, I., Sultana, I., Paul, S. K., & Azeem, A. (2013). Employee performance evaluation: A fuzzy approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(7), 718-734.
- Akdemir, A. (2004). *İşletmeciliğin temel bilgileri*. Biga İ.İ.B.F. Yayınları.
- Aksu, A. & Aydın, A. (2014). Turizm eğitiminde müfredat değerlendirmesi. *Turizm Araştırmaları Dergisi*, 16(3), 56-71.
- Aksu, M. & Bucak, T. (2012). Mesleki turizm eğitimi. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(2), 7-18.
- Aktas-Polat, S. & Polat, S. (2016). Turizm perspektifinden yabancılaşmanın sosyopsikolojik analizi: Günlük yaşamdan turistik yaşama yabancılaşma döngüsü. *Sosyoekonomi*, 24(28), 235-254.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., & Yıldırım, E. (2007). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: SPSS uygulamalı* (5. Baskı). Sakarya Yayıncılık.
- Ansari, A. F. A. & Khan, M. (2004). The role of organizational culture in the implementation of total quality management. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 21(5), 511-528.
- Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behavior*. Dorsey Press.

- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of performance management: An evidence-based guide to delivering high performance* (4. Baskı.). Kogan Page.
- Arnett, J. J. (2004). *Emerging adulthood: The winding road from the late teens through the twenties*. Oxford University Press.
- Arslan, M. & Berkman, Ü. (2009). *Dünyada ve Türkiye’de iş etiği ve etik yönetimi*. Beta Yayınları.
- Aslan, Ş. (2013). *Liderlik kuramları*. Eğitim Yayınları.
- Avcı, A. (2016). *Stres faktörleri ve örgütsel iklimin çağrı merkezi çalışan performansı üzerine etkileri* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Beykent Üniversitesi.
- Avolio, B. J. & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.
- Aycan, Z. (2006). Paternalism: Towards conceptual refinement and operationalization. K. S. Yang, K. K. Hwang, & U. Kim (Ed.), *Scientific advances in indigenous psychologies: Empirical, philosophical, and cultural contributions* içinde (ss. 445-466). Cambridge University Press.
- Aycan, Z. & Kabasakal, H. (2006). Social contract and perceived justice of workplace practices to cope with financial crisis. *Group and Organization Management*, 31(4), 469-502.
- Aycan, Z. & Kanungo, R. N. (2000). Toplumsal kültürün kurumsal kültür ve insan kaynakları uygulamaları üzerine etkileri. *Akademisyenler ve profesyoneller bakış açısıyla Türkiye’de yönetim, liderlik ve insan kaynakları uygulamaları* içinde (ss. 25-53). Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Aycan, Z., Kanungo, R. N., 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.

- Aytürk, N. (1999). *Yönetim sanatı – Başarılı yönetim ve yöneticilik teknikleri* (3. Baskı). Yargı Matbaası.
- Ball, S. & Havachi, M. (1987). The role of communication in the management of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 1(1), 1-12.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W. H. Freeman.
- Barrick, M. R. & Mount, M. K. (1991). The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 41(1), 1-26.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Free Press.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage.
- Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2010). The transformational model of leadership. *Leading organizations: Perspectives for a new era* içinde (2. Baskı, ss. 76-86). Sage.
- Bass, B. M. & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (3. Baskı). Free Press.
- Bayless, D. J., Mitchell, J., & Robe, T. R. (2009). Engineering leadership studies and the Robe leadership institute model in the Russ College of Engineering and Technology at Ohio University. *39th IEEE Frontiers in Education Conference* içinde (ss. 1-6). IEEE.
- Bayram, L. (2006). Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerine yeni bir alternatif: 360 derece performans değerlendirme. *Sayıştay Dergisi*, 62, 47-65.
- Bayramoğlu, G. & Gültekin, F. (2023). Z kuşağının sosyal medya bağımlılığının yaşam doyumu üzerine etkisi. *Turkuaz Uluslararası Sosyo-Ekonomik Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 5(1), 27-53.
- Bello, S. M. (2012). Impact of ethical leadership on employee job performance. *International Journal of Business and Social Science*, 3(11), 228-236.

- Blake, R. R. & Mouton, J. S. (1974). Designing change for educational institutions through the D/D matrix. *Education and Urban Society*, 6(2), 179-204.
- Boire, R. G. (2002). John Stuart Mill and the liberty of inebriation. *The Independent Review*, 7(2), 253-258.,
- Borman, W. C. & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. N. Schmitt & W. C. Borman (Ed.), *Personnel selection in organizations* (ss. 71-98). Jossey-Bass.
- Boyce, P. R. (2011). On measuring task performance. *Coloration Technology*, 127(2), 101-113.
- Bozkurt, A. (2017). Türkiye’de uzaktan eğitimin dünü, bugünü ve yarını. *Açıköğretim Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 85-124.
- Brayfield, A. H. & Crockett, W. H. (1955). Çalışan tutumları ve çalışan performansı. *Psikolojik Bülten*, 52(5), 396-424.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134.
- Brudan, A. (2010). The role of performance measurement in the management of organizations. *Management & Marketing*, 8(1), 5-20,
- Burger, J. M., Ehrlichman, A. M., Raymond, N. C., Ishikawa, J. M., & Sandoval, J. (2006). Reciprocal favor exchange and compliance. *Social Influence*, 1(3), 169-184.
- Busby, G. (2001). Vocationalism in higher level tourism courses: The British perspective. *Journal of Further and Higher Education*, 25(1), 29-43.
- Busby, G. & Gibson, P. (2010). Tourism and hospitality internship experiences overseas: A British perspective. *Journal of Hospitality Leisure Sport & Tourism Education*, 9(1), 4-12.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör analizi: Temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 32, 470-483.

- Campbell, J. P. & Wiernik, B. M. (2015). The modeling and assessment of work performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 47-74.
- Can, C. (2013). *Ahilikten günümüze mesleki eğitimde çalışma ahlakı* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Hasan Kalyoncu Üniversitesi.
- Cardy, R. L. (2004). *Performance management: Concepts, skills, and exercises*. M.E. Sharpe.
- Carlsen, J. & Butler, R. (2011). Sustainable tourism and the development of the tourism industry in Australia. *Tourism Review*, 66(3), 75-89.
- Carlyle, T. (1840). *On heroes, hero-worship, and the heroic in history*. Chapman and Hall.
- Cerit, Y. (2013). The effects of servant leadership behaviours of school principals on teachers' job satisfaction. *Educational Management Administration & Leadership*, 41(5), 600-616.
- Chalip, L., Green, C., & Hill, B. (2014). Event tourism in Australia: The role of training and development. *Journal of Tourism Management*, 41(2), 123-135.
- Chang, W. & Chiang, Z. H. (2007). A study on how to elevate organizational creativity of design organizations. *International Association of Societies of Design Research*, 2007, 1-24.
- Chen, L. & Zhang, Q. (2018). Effectiveness and robustness of cross-validity. *Journal of Applied Psychology*.
- 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. & Jen, C. K. (2005). The contingent model of paternalistic leadership: Subordinate dependence and leader competence. *Annual Meeting of Academy of Management*, 1-42.
- 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.
- Chon, K. S. (2015). Tourism education in the USA: Trends and prospects. *Tourism Management*, 36, 1-10,
- Clemens, M. A., Motenegro, C. E., & Pritchett, L. (2016). The place premium: Wage differences for identical workers across the US border. *World Bank Policy Research Working Paper*, 4671, 1-9.
- Cohen, L. H. & Armelli, S. (1999). The role of neuroticism in daily stress and coping. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(5), 1087-1100,
- Cole, G. A. (1996). *Management: Theory and practice* (5. Baskı). Letts Educational.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Sage Publications.
- Connell, R. W. (1995). *Masculinities*. University of California Press.
- Conte, M. A. & Svejnar, J. (1988). Productivity effects of worker participation in management, profit-sharing, worker ownership of assets, and unionization in U.S. firms. *International Journal of Industrial Organization*, 6(1), 139-151.
- Coons, C. & Weber, M. (2013). *Paternalism: Theory and practice*. Cambridge University Press.
- Cooper, C., Scales, R., & Westlake, J. (1992). The anatomy of tourism and hospitality educators in the United Kingdom. *Tourism Management*, 13(2), 234-241.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). Four ways five factors are basic. *Personality and Individual Differences*, 13(6),
- Costa, P. T., Terracciano, A., & McCrae, R. R. (2001). Gender differences in personality traits across cultures: Robust and surprising findings. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(2), 322-331.
- Črešnar, R. & Nedelko, Z. (2020). Understanding future leaders: How are personal values of generations Y and Z tailored to leadership in Industry 4.0? *Sustainability*, 12(11), 4417.

- Çakmak, E. (2006). Performance management systems: A key to organizational success. *Journal of Business Research*, 59(5), 123-130,
- Çakmak, E. & Ocaklı, V. (2015). The effects of organizational culture on employee performance: A study in the Turkish banking sector. *International Journal of Business and Social Science*, 6(1), 45-54.
- Çakmak, N. & Ocaklı, E. (2006). Performans değerlendirmesi gerekli midir? Neden? *UNAK*, 6, 406-418.
- Çalık, T. (2003). *Performans yönetimi: Tanımlar, kavramlar, ilkeler*. Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.
- Çetin F. & Varoğlu, A. K. (2009). Özellikler Bağlamında Girişimcinin Beş Faktör Kişilik Örüntüsü, *Savunma Bilimleri Dergisi*, 8(2), 51-66
- Çiçek, B. & Çiçek, A. (2020). İşyeri nezaketsizliğinin yaratıcı çalışan performansı üzerindeki etkisi: Lider-üye etkileşiminin aracılık rolü. *İş ve İnsan Dergisi*, 7(2), 267-282.
- Çokal, Z. & Yılmaz, İ. (2020). Turist rehberinin performansının destinasyon imajına etkisinde etik davranışlarının rolü. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(2), 493-518.
- Çolak, M. (2015). *Çalışma hayatında liderlik*. Ekin Yayıncılık.
- Dess, G. G. & Robinson, R. B. (1984). Measuring organizational performance in the absence of objective measures: The case of the privately-held firm and conglomerate business unit. *Strategic Management Journal*, 5(3), 265-273.
- DeYoung, C. G. (2006). Higher-order factors of the Big Five in a multi-informant sample. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91(6), 1138–1151.
- Digman, J. M. (1990). Personality structure: Emergence of the five-factor model. *Annual Review of Psychology*, 41, 417-440,
- Dinçer, Ö. (2013). *Stratejik yönetim ve iş stratejisi uygulamaları*. Beta Yayınları.
- Doğan, N. & Başokçu, T. O. (2010). İstatistik tutum ölçeği için uygulanan faktör analizi ve aşamalı kümeleme analizi sonuçlarının karşılaştırılması. *Journal of Measurement and Evaluation in Education and Psychology*, 1(2), 65-71.

- Doğan, T. (2013). Beş faktör kişilik özellikleri ve öznel iyi oluş. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 14(1), 56-64.
- Döner, E. & Efeoğlu, İ. E. (2023). Investigating the effect of five-factor personality traits on the self-leadership characteristics of public and private sector employees in Türkiye. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 6(3), 227-243.
- Drucker, P. (1990). *Managing the non-profit organization*. HarperCollins.
- Dworkin, G. (2014). Paternalism. C. Coons & M. Weber (Ed.), *Reading political philosophy* içinde (ss. 342-356). Routledge.
- Eagly, A. H. & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573-598.
- Eatwell, R. (2014). The concept and theory of charismatic leadership. *Charisma and fascism* içinde (ss. 3-18). Routledge.
- Eccles, R. G. (1991). The performance measurement manifesto. *Harvard Business Review*, 69(1), 131-137.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565-573.
- Elnaga, A. & Imran, A. (2013). The effect of training on employee performance. *European Journal of Business and Management*, 5(4), 137-147.
- Elzer, M., Merkle, W., & Wolf, M. (2018). Psychopathology and psychodynamics of psychosomatic disorders. *Psychoanalytic Psychotherapy* içinde (ss. 225-278). Routledge.
- Emhan, A., Kula, S., & Töngür, A. (2013). Yapısal eşitlik modeli kullanılarak yönetici desteği, örgütsel bağlılık, örgütsel performans ve tükenmişlik kavramları arasındaki ilişkilerin analizi: Kamu sektöründe bir uygulama. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31(1), 53-69.

- Emir, O., Arslan, S., & Kılıçkaya, Ş. (2008). Turizm işletmeciliği ve otelcilik programı öğrencilerinin staj uygulamaları hakkındaki görüşlerinin değerlendirilmesi: Afyon Kocatepe Üniversitesi örneği. *Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Dergisi*, 10(2), 273-291.
- Eraslan, E. & Algün, O. (2005). İdeal performans değerlendirme formu tasarımında analitik hiyerarşi yöntemi yaklaşımı. *Gazi Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 20(1), 95-106.
- 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.
- Erdirençlebi, M. & Yazgan, A. (2017). Algılanan örgütsel destek ve çalışan performansı: İstanbul'da bir üniversite örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(4), 42-58.
- Erdoğan, H. & Çiçek, M. (2012). Sektörle iş birliğinin turizm eğitime etkisi. *Turizm ve Otelcilik Araştırmaları*, 21(4), 89-103.
- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde personel seçimi ve başarı değerlendirme teknikleri*. İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- Eren, E. (1989). *İşletme örgütleri açısından yönetim psikolojisi*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Eren, E. (1991). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Erikson, E. H. (1968). *Identity: Youth and crisis*. W. W. Norton & Company.
- Esen, E. (2023). *Performans yönetimi ve analizi*. Papatya Yayıncılık.
- Evans, D. W. (1990). *People, communication, and organizations* (2. Baskı.). Pitman Publishing.
- Farh, J. L. & Cheng, B. S. (2000). A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations. J. T. Li, A. S. Tsui & E. Weldon (Ed.), *Management and organizations in the Chinese context* içinde (ss. 84-127). Palgrave Macmillan.

- Farh, J. L., Liang, J., Chou, L. F., & Cheng, B. S. (2006). Paternalistic leadership in Chinese organizations: Research progress and future research directions. *Leadership and Organization Development Journal*, 27(1), 42-65.
- Feingold, A. (1994). Gender differences in personality: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 116(3), 429-456.
- Ferreras-Garcia, R., Sales-Zaguirre, J., & Serradell-Lopez, E. (2019). Competences in higher education tourism internships. *Education Training*, 61(6), 552-570.
- Fidgeon, P. (2010). Tourism education and curriculum design: A time for consolidation and review? *Tourism Management*, 31(6), 850-859.
- Fiedler, F. E. (1964). A contingency model of leadership effectiveness. L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* içinde (1. Cilt, ss. 149-190). Academic Press.
- Fikret-Pasa, S., Kabasakal, H., & Bodur, M. (2001). Society, organizations, and leadership in Turkey. *Applied Psychology*, 50(4), 559-589.
- Fisher, C. D., Ashkanasy, N. M., & Härtel, C. E. J. (2006). The role of emotional intelligence in the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 21(3), 227-243. <https://doi.org/10.1108/02683940610663061>
- Fletcher, C. (2001). Performance appraisal and management: The developing research agenda. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 473-487.
- Frederiksen, A., Lange, F., & Kriechel, B. (2017). Subjective performance evaluations and employee careers. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 134, 408-429.
- Freud, S. (1926). *Psycho-analysis*. Hogarth Press.
- Gelfand, M. J., Erez, M., & Aycan, Z. (2007). Cross-cultural organizational behavior. *Annual Review of Psychology*, 58, 479-514.
- Gemici, N. (1993). *Türkiye'den mesleki teknik eğitimin gelişimi ve endüstri meslek liselerinin durumu* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. İstanbul Üniversitesi.

- Gençoğlu, C. (2006). *Üniversite öğrencilerinin iyimserlik düzeyleri ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Ondokuz Mayıs Üniversitesi.
- Giritlioğlu, İ., Köroğlu, Ö., Avcıkurt, C., & Köroğlu, A. (2014). An investigation of the publication of books about tourism education in Turkey. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 116, 2044-2048.
- Gilligan, C. (1982). *In a different voice: Psychological theory and women's development*. Harvard University Press.
- Gist, M. E. & Mitchell, T. R. (1992). Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability. *Academy of Management Review*, 17(2), 183-211.
- Goeldner, C. R. & Ritchie, J. R. B. (2011). *Tourism: Principles, practices, philosophies*. John Wiley & Sons.
- Goldberg, L. R. (1990). An alternative description of personality: The Big Five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(6), 1216-1229.
- Goldberg, L. R. (1993). The structure of phenotypic personality traits. *American Psychologist*, 48(1), 26-34.
- Gözcü, G. (2019). *İş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Sağlık çalışanları üzerine bir araştırma*. İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in Organizational Behavior*, 9, 175-208.
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Günaydın, E. (2021). *Dijitalleşme ve örgütsel dönüşüm üzerine etkileri: Bir saha araştırması*. Sakarya Üniversitesi Yayınları.

- Günsel, M. (2017). *Toksik ve yıkıcı liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkileri* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Beykent Üniversitesi.
- Gürsoy, D. & Kılıç, H. (2013). Turizm eğitiminde sürdürülebilirlik yaklaşımları. *Uluslararası Turizm Dergisi*, 11(2), 73-89.
- Harbour, J. L. (2009). *The basics of performance measurement* (2. Baskı). Taylor and Francis Group.
- Harms, P. D., Wood, D., Landay, K., Lester, P. B., & Lester, G. V. (2018). Autocratic leaders and authoritarian followers revisited: A review and agenda for the future. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 105-122.
- Hattrup, K., O'Connell, M. S., & Wingate, P. H. (1998). Personnel selection: A new procedure for computing equivalence bands in personnel selection. *Human Performance*, 11(4), 305-319.
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (2. Baskı). Guilford Press.
- Heskett, J. L., Sasser, W. E., & Wheeler, J. (2008). *The Ownership Quotient: putting the service profit chain to work for unbeatable competitive advantage*. Harvard Business Press.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Sage.
- Hofstede, G. (1984). Cultural dimensions in management and planning. *Asia Pacific Journal of Management*, 1(2), 81-99.
- Horzum, M. B., Ayas, T., & Padır, M. A. (2017). Beş Faktör Kişilik Ölçeği'nin Türk kültürüne uyarlanması. *Sakarya University Journal of Education*, 7(2), 398-408.
- House, R. J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321-339.
- House, R. J., Hamel, C., Jodorowich, P. W., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (1991). Leader influence and its application to organizational leadership. R. M. Steers, L. W. Porter & G. A. Bigley (Ed.), *Motivation and leadership at work* içinde (ss. 135-148). McGraw-Hill.

- Howell, J. M. & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891-902.
- Hoyt, C. L. (2010). Women, men, and leadership: Exploring the gender gap at the top. *Social and Personality Psychology Compass*, 4(7), 484-498.
- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373-394.
- Immegart, L. G. (1988). Leadership and leader and leader behavior. N. J. Boyan (Ed.), *Handbook of research on educational administration* içinde (ss. 6-20). Longman.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2013). *Organizational behavior management* (10, Baskı). McGraw-Hill.
- İplik, F. N. (2004). *Liderlik tarzları ve örgütsel bağlılık üzerine etkileri: Gaziantep sanayi sektöründe bir araştırma*. Gaziantep Üniversitesi Yayınları.
- Jackson, B. (2016). Paternalistic leadership: The impact of authority and benevolence on employee outcomes. *Leadership Quarterly*, 27(2), 245-261.
- Jackson, R. & Deale, C. S. (2009). TAFE and the development of hospitality education in Australia. *Hospitality and Tourism Educator*, 21(3), 42-53.
- Jackson, T. (2016). Paternalistic leadership: The missing link in cross-cultural leadership studies? *International Journal of Cross Cultural Management*, 16(1), 3-7.
- Janssen, O. & Van Yperen, N. W. (2004). Employee's goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(3), 368-384.
- Jawahar, I. M. & Carr, D. (2007). Conscientiousness and contextual performance: The compensatory effects of perceived organizational support and leader-member exchange. *Journal of Managerial Psychology*, 22(4), 330-349.

- Jorge, J. D. & Suarez, C. (2012). Productivity, efficiency and its determinant factors in hotels. *The Service Industries Journal*, 34(4), 354-372.
- Judge, T. A. & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80-92.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765-780,
- Jung, C. G. (1971). Personality types. J. Campbell (Ed.), *The portable Jung* içinde (s. 178-272). Penguin Books.
- Kaba, N. & Öztürk, H. (2021). Bireysel İş Performansı Ölçeği'nin Türkçe geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 8(3), 293–302.
- Kabasakal, H. & Bodur, M. (1998). Leadership and culture in Turkey: A multifaceted phenomenon. *Journal of World Business*, 33(1), 47-59.
- Karataş, B. (2017). *İşletmelerde staj yapan mesleki ve teknik Anadolu lisesi öğrencilerinin sorunlarına ilişkin öğrenci görüşleri* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Sakarya Üniversitesi.
- Kavalcı, K. (2015). Z kuşağı ve liderlik: Z kuşağının iş dünyasındaki liderlik beklentileri üzerine bir inceleme. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13(2), 213-226.
- Keskin, H. & Gündoğan, H. (2017). Kariyer yönetimi ve iş tatmini ilişkisi: Bir kamu kurumu üzerine araştırma. *İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 9(3), 205-221.
- Khan, M. (2013). Role of performance appraisal system on employees motivation. *Journal of Business and Management*, 8(4), 66-83.
- Kidder, D. (2002). The influence of gender on the performance of organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 117-125.

- Kiker, D. S. & Motowidlo, S. J. (1999). Main and interaction effects of task and contextual performance on supervisory reward decision. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 602-609.
- Kimmel, M. S. (2008). *Guyland: The perilous world where boys become men*. HarperCollins.
- Klaussner, S. (2015). Trust and leadership: Toward an interactive perspective. C. E. Jelinek & S. Murphy (Ed.), *Perspectives on ethical leadership* içinde (ss. 41-63). Routledge.
- Koç, E. (2020). An evaluation of distance learning in higher education through the eyes of course instructors. *Akdeniz Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(1), 25-39.
- Koçel, T. (2011). *İşletme yöneticiliği* (13. Baskı). Beta Yayınları.
- Koçer, S. (2011). *Kültürel boyutlar ve liderlik stilleri arasındaki ilişki*. Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Kong, L., Li, Y., & Wu, J. (2021). Robust leadership assessments: Comparing managerial and employee perceptions. *Leadership Quarterly*.
- Koopman, P., Den Hartog, D., Koning, A., Thierry, H., & Wilderom, C. (2013). *Leadership in organizations: A cross-cultural perspective*. Sage Publications.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., De Vet, H. C., & Van Der Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: A systematic review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53(8), 856-866.
- Kotler, P. (1999). *Marketing management: Analysis, planning, implementation, and control* (9. baskı). Prentice Hall College Inc.
- Kotter, J. P. (1973). The psychological contract: Managing the joining-up process. *California Management Review*, 15(9), 91-99.
- Kozak, M. & Bahar, O. (2015). Türkiye’de turizm eğitiminin önemi ve gelişimi. *Turizm ve Eğitim Stratejileri*, 5(1), 15-27.
- Kozak, N., Kozak, M. A., & Kozak, M. (2011). *Genel turizm: İlkeler ve kavramlar* (11. Baskı). Detay Yayıncılık.

- Kozlowski, M. (2013). Employee participation in profit and ownership – Impact on work efficiency. *Comparative Economic Research Central and Eastern Europe*, 16, 71-86.
- Köksal, O. (2011). Bir kültürel liderlik paradoksu: Paternalizm. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15), 101-122.
- Köroğlu-Kaba, N. & Öztürk, H. (2021). Bireysel İş Performansı Ölçeği'nin Türkçe geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 8(3), 293-302
- Kurnaz, B. (2022). *Turizmde teknoloji kullanımı*. Beta Yayınları.
- Kutner, M. H., Nachtsheim, C. J., & Neter, J. (2004). *Applied linear regression models* (4. Baskı). McGraw-Hill/Irwin.
- Küçükaltan, D. (2016). Turizm eğitiminde istihdam sorunu. *Türkiye Turizm Çalışmaları Dergisi*, 12(3), 45-59.
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve motivasyon teorileri: Kuramsal bir çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 86-115.
- Kültür ve Turizm Bakanlığı (2024, Ocak). 2024 yılı ocak ayı turizm istatistikleri. <https://www.ktb.gov.tr>.
- Landy, F. J. & Farr, J. L. (1980). Performance rating. *Psychological Bulletin*, 87(1), 72-107.
- Laudert, E. (2018). *Generation Z: Utilizing adaptive and authentic leadership to promote intergenerational collaboration at work* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Gonzaga University.
- Leal, F. & Platenkamp, V. (2014). *Tourism and leisure research in the Netherlands*. Routledge.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10(2), 271-299.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161-177.

- Likert, R. (1967). *The new pattern of management*. McGraw-Hill.
- Lisitzina, T. B., Pavlova, A. V., Ханмурзина, Р. Р., Vlasova, V. N., Chitalin, N. A., Maksimov, I. N., & Zakirova, V. G. (2014). Features of the professional and motivating training content design for students majoring "Tourism." *Academy of Strategic Management Journal*, 11(1), 148-155.
- Lord, R. G., Devader, C. L., & Alliger, G. M. (1986). A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 402-410,
- Lu, Y. & White, H. (2014). Robust tests for model specification. *Econometric Theory*, 178, 194-206.
- Lührmann, T. (2004). Leadership is like catching a cold: Zur (sozialen) Konstruktion von Führung. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 11(1), 79-93.
- MacLaurin, T. L. (2006). Tourism education in Canada: Past, present and future directions. *Journal of Teaching in Travel & Tourism*, 5(1), 1–17.
- Maggi, R. & Padurean, L. (2009). Higher tourism education in English – Where and why? *Tourism Review*, 64(1), 48-58.
- Mann, R. D. (1959). A review of the relationships between personality and performance in small groups. *Psychological Bulletin*, 56(3), 241-270,
- Marsh, H. W., Morin, A. J. S., Parker, P. D., & Kaur, G. (2014). Exploratory structural equation modeling: An integration of the best features of exploratory and confirmatory factor analysis. *Annual Review of Clinical Psychology*, 10(1), 85-110, Martinez, J. (2014). Leadership: Theory and practice. *Journal of Educational Administration*, 52(1), 139-142.
- Maslow, A. H. (1958). *A dynamic theory of human motivation*. Howard Allen Publishers.
- Mathur, P., Jain, S. K., & Mathur, R. (1996). Measuring business performance: A framework and analysis of determinants. *Journal of Management Studies*, 33(3), 407-426.

- Mayer, D. M., Kuenzi, M., & Greenbaum, R. L. (2010). Examining the link between ethical leadership and employee misconduct: The mediating role of ethical climate. *Journal of Business Ethics*, 95(1), 7-16.
- Mccrae, R. R., & John, O. P. (1992). An introduction to the five-factor model and its applications. *Journal of Personality*, 60(2), 175-215.
- McCrindle, M. (2006). *Generation Z: Understanding the global generation*. McCrindle Research.
- McGregor, D. (1957). The human side of enterprise. *Management Review*, 46(11), 22-28.
- Mendonca, M. & Kanungo, R. (2006). *Ethical leadership*. McGraw-Hill.
- Mesleki Eğitim Kanunu (1986). Mesleki Eğitim Kanunu No. 3308, 19 Haziran 1986, Resmi Gazete No. 18218 (Türkiye).
- Mete, C. (2006). *İlköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin kişilik özellikleri ile iş tatminleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Yeditepe Üniversitesi.
- Mill, J. S. (1974). *On liberty*. Oxford University Press.
- Millî Eğitim Bakanlığı (2023). *Milli Eğitim istatistikleri örgün eğitim 2021-2022 raporu*. https://sgb.meb.gov.tr/www/icerik_goruntule.php?KNO=460
- Millî Eğitim Bakanlığı (2024). *Mesleki Eğitim Haritası Öğrenci istatistikleri*. <https://meslekiegitimharitasi.meb.gov.tr/ogrenci.php>
- Mohamed, M. S., Khalifa, G. S., Nusari, M., Ameen, A., Al-Shibami, A. H., & Abu-Elhassan, A. E. (2018). Effect of organizational excellence and employee performance on organizational productivity within the healthcare sector in the UAE. *Journal of Engineering and Applied Sciences*, 13(15), 6199-6210,
- Mouton, N. (2019). A literary perspective on the limits of leadership: Tolstoy's critique of the great man theory. *Leadership*, 15(1), 81-102.
- Muller, T. E. (1997). The benevolent society: Value and lifestyle changes among middle-aged baby boomers. L. R. Kahle & L. Chiagouris (Ed.), *Values, lifestyles, and psychographics* içinde (ss. 299-316). Lawrence Erlbaum.

- Mullins, L. J. (1992). *Management and organizational behaviour* (3. Baskı). Pitman Publishing.
- Murphy, G. B., Traylor, J. W., & Hill, R. C. (1996). Measuring performance in entrepreneurship research. *Journal of Business Research*, 36(1), 15-23.
- Neal, A. & Griffin, M. A. (1999). Developing a model of individual performance for human resource management. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 37(2), 44-59.
- Norman, W. T. (1963). Toward an adequate taxonomy of personality attributes: Replicated factor structure in peer nomination personality ratings. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 66, 574-583.
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership: Theory and practice* (4. Baskı). Sage Publications.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and practice* (6. Baskı.). Sage Publications.
- Olalı, H. (1973). *Turizm eğitim ve öğretimi*. Güler Matbaası.
- Olalı, K. (1993). *Otel işletmeciliği* (3. Baskı). Beta Yayınları.
- Osman, S., Shariff, S. H., & Lajin, M. N. A. (2016). Does innovation contribute to employee performance? *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 219, 571-579.
- Ömürgönülşen, M. & Sevim, L. (2005). Reddin'in üç boyutlu liderlik teorisi'nin liderlik literatüründeki yerinin irdelenmesi ve ampirik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 12(2), 91-103.
- Öncüer, M. (2006). *Avrupa Birliği eğitim politikasında mesleki turizm eğitimi yaklaşımı ve Türk turizm eğitimine uygulanabilirliği* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Ötken, A. & Cenkçi, A. (2012). The impact of tourism on economic growth: A case study of Turkey. *International Journal of Business and Social Science*, 3(11), 1-10,
- Özbay, Ö. (2015). Dünyada ve Türkiye'de uzaktan eğitimin güncel durumu. *Uluslararası Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5, 376-394.

- Özdevecioğlu, M. & Aksoy, M. S. (2005). Organizasyonlarda sabotaj: Türleri, amaçları, hedefleri ve yönetimi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(1), 95-109.
- Özekin, M. (2016). Mesleki ve Teknik Anadolu Liseleri turizm bölümü öğrencilerinin AB ülkelerinde staj sürecindeki gelişim değişkenlerine ilişkin bulgular. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 4(2), 115-115.
- Özen, Y. & Gül, A. (2007). Sosyal ve eğitim bilimleri araştırmalarında evren-örneklem sorunu. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15, 394-422.
- Özer, Ö. (2019). Hemşirelerde hizmetkâr liderlik ve çalışan performansının incelenmesi. *Sağlık Bilimleri ve Meslekleri Dergisi*, 6(1), 105-112.
- Özmen, B. (2013). Türk kamu yönetiminde performans denetimi: Kaymakamlara ilişkin bir araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(1), 45-72.
- Özok, A. H. & Aytaç, A. (2013). Performans açısından bireysel farklılıklar. 16. *Ulusal Ergonomi Kongresi: Yaşam Kalitesi İçin Ergonomi Bildiriler Kitabı* içinde (ss. 123-129). Hitit Üniversitesi Yayınları.
- Öztürk, C. (2016). Argyris'in olgunlaşma teorisine liderlikte durumsallık yaklaşımlarından çözüm arayışları. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(8), 3085-3098.
- Pak, Ö. (2015). *Türkiye'de mesleki turizm eğitimi ve zorunlu staj: Turizm meslek lisesi örneği* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi.
- Panaccio, A., Donia, M., Saint-Michel, S., & Liden, R. C. (2015). Servant leadership and wellbeing. P. K. Smith & C. Stangor (Ed.), *Flourishing in life, work and career* içinde (ss. 334-358). Edward Elgar Publishing.
- Pasa, S. F., Kabasakal, H., & Bodur, M. (2001). Society, organizations, and leadership in Turkey. *Applied Psychology*, 50(4), 559-589.
- Patrick, C. L. (2011). Student evaluations of teachings: Effects of the Big Five personality traits, grades and the validity hypothesis. *Assessment and Evaluation in Higher Education*, 36(2), 239-249.

- Patrick, H. A. (2008). Psychological contract and employment relationship. *The ICFAI University Journal of Organizational Behavior*, 7(4), 7-24.
- Pelit, E. & Güçer, E. (2006). Turizm alanında öğretmenlik eğitimi alan öğrencilerin turizm işletmelerinde yaptıkları stajları değerlendirmeleri üzerine bir araştırma. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 139-164.
- Pellegrini, E. K. & Scandura, T. A. (2006). Leader-member exchange (LMX), paternalism, and delegation in the Turkish business culture: An empirical investigation. *Journal of International Business Studies*, 37(2), 264-279.
- Pellegrini, E. K. & Scandura, T. A. (2008). Paternalistic leadership: A review and agenda for future research. *Journal of Management*, 34(3), 566-593.
- Peterson, M. (2010). Learner participation patterns and strategy use in Second Life: An exploratory case study. *Recall*, 22, 17-34.
- Peus, C., Wesche, J. S., Streicher, B., Braun, S., & Frey, D. (2012). Authentic leadership: An empirical test of its antecedents, consequences, and mediating mechanisms. *Journal of Business Ethics*, 107, 331-348.
- Pizam, A. (2010). The role of hospitality and tourism education in fostering professionalism. *International Journal of Hospitality Management*, 29(2), 325-326.
- Pounder, J. S. (2001). "New leadership" and university organisational effectiveness: Exploring the relationship. *Leadership and Organization Development Journal*, 22(6), 281-290,
- Powell, G. N. & Graves, L. M. (2003). *Women and men in management* (3. Baskı.). Sage Publications.
- Rachman, A. A. (2014). The impact of authoritarian leadership in Pesantren. *Religió Jurnal Studi Agama-Agama*, 4(1), 1-28.
- Rammstedt, B. & John, O. P. (2007). Measuring personality with a shortened version of the Big Five Inventory (BFI-10). *Journal of Research in Personality*, 41(1), 203-212.

- Rani, S., Jindal, H., Gautam, N., & Kumar, S. (2022). Importance of universal human values for life: A study. *Asian Journal of Science and Applied Technology*, 11(1), 36-48.
- Reddin, W. J. (1967). The 3-D management style theory: A typology based on task and relationship dimensions. *Journal of Leadership Studies*, 5(3), 235-246.
- Reddin, W. J. (1971). Effective management by objectives: The 3-D method of MBO. *Management Review*, 60(1), 52-57.
- Ribiere, V. M. (2001). *Assessing knowledge management initiative successes as a function of organizational culture*. The George Washington University.
- Ritchie, J. R. B. & Crouch, G. I. (2003). *Tourism competitiveness*. MIT Press.
- Roberts, D. R. (1989). *The leadership spectrum*. McGraw-Hill.
- Roberts, P. (2018). *Tourism education in New Zealand*. Victoria University Press.
- Rosette, A. S. & Tost, L. P. (2010). Agentic women and communal leadership: How role prescriptions confer advantage to top women leaders. *Journal of Applied Psychology*, 95(2), 221-235.
- Rotundo, M. & Rotman, R. (2022). Performance ratings and the impact of organizational context. *Management Science*, 68(9), 685-695.
- Rowley, D. J. & Sherman, H. (2003). The special challenges of academic leadership. *Journal of Educational Leadership*, 62(2), 31-45.
- Rubenzler, S. J. & Faschingbauer, T. R. (2004). *Personality, character, and leadership in the White House: Psychologists assess the presidents*. Brassey's Inc.
- Russell, D. (2002). In search of underlying dimensions: The use (and abuse) of factor analysis in *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28(12), 1629–1646.
- Sağbaşı, M. & Kuz, A. (2022). Paternal leadership perception and its effects on employee performance in Istanbul. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14(3), 435-448.

- Sarmiento, R., Beale, J., & Knowles, G. (2007). Determinants of performance amongst shop-floor employees: A preliminary investigation. *Management Research News*, 30(12), 915-927.
- Schein, V. E. (1973). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 57(2), 95.
- Schein, V. E. (2007). Women in management: Reflections and projections. *Women in Management Review*, 22(1), 6-18.
- Schmitt, T. A. (2011). Current methodological considerations in exploratory and confirmatory factor analysis. *Journal of Psychoeducational Assessment*, 29(4), 304-321.
- Schriesheim, C. A. & Bird, B. J. (1979). Contributions of the Ohio State studies to the field of leadership. *Journal of Management*, 5(2), 135-145.
- Sekaran, U. (2003). *Research methods for business: A skill building approach* (4. Baskı). John Wiley & Sons.
- S raphin, H., & Mansfield, C. (2017). A comparative study of tourism and hospitality education in the United Kingdom and France. *Journal of Applied Ceremonial and Communication in Management*, 2(2), 55-95.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4(4), 577-594.
- Singh, S. (1997). Developing human resources for the tourism industry with reference to India. *Journal of Tourism Management*, 19(1), 12-22.
- Smither, J. W. & London, M. (2009). *Performance management: Putting research into action*. John Wiley & Sons.
- Sohm, S. (2007). *Zeitgem  e f  hrung: Ans  tze und modelle*. Bertelsmann Stiftung.
- Solak, M. (2010). *T  rk toplumunda etik ve ahlak değerleri*. Kriter Yayınları.
- Somer, O., Korkmaz, M., & Tatar, A. (2002). Be  Faktör Ki ilik Envanterinin Geli tirilmesi-I:  l ek ve alt  l eklerinin olu turulması. *T  rk Psikoloji Dergisi*, 17(49), 21-33.

- Soylu, S. (2011). Creating a family or loyalty-based framework: The effects of paternalistic leadership on workplace bullying. *Journal of Business Ethics*, 99(4), 217-231.
- Spears, L. C. (1995). *Reflections on leadership: How Robert K. Greenleaf's theory of servant-leadership influenced today's top management thinkers*. John Wiley & Sons.
- Steers, R. M. & Porter, L. W. (1974). Çalışan performansında görev-hedef niteliklerinin rolü. *Psikolojik Bülten*, 81(7), 434-452.
- Stogdill, R. M. (1950). Leadership, membership and organization. *Psychological Bulletin*, 47(1), 1.
- Szerletics, A. (2015). *Paternalism: Moral theory and legal practice*. Peter Lang.
- Şahin, H. (2017). *İşletme yönetiminde liderlik ve organizasyonel davranış*. Beta Yayınları.
- Şener, B. (2001). *Modern otel işletmelerinde yönetim ve organizasyon* (Geliştirilmiş 3. Baskı). Detay Yayıncılık.
- Šimičević, D. & Štetić, S. (2017). The role and importance of internship programs as part of formal education: Students' perceptions. *Journal of Tourism and Hospitality Management*, 51-60,
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6. Baskı). Pearson Education.
- Tağraf, H. & Çalman, İ. (2009). Ohio Üniversitesi liderlik modeline göre oluşan liderlik biçimlerinin işletmelerin ihracat performansı üzerine etkisi ve Gaziantep ilinde bir araştırma. *Journal of Business Management*, 12(3), 125-144.
- Tan, N. (2009). Ahilik kutlamalarında yeni süreç: Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'nın öncülüğünde ilk Ahilik çalıştayı (30-31 Mayıs 2009, Kayseri). *Millî Folklor*, 11(82), 168.
- Taşlıyan, M. & Hırlak, B. (2016). Otantik liderlik, psikolojik sermaye, işten ayrılma niyeti ve çalışan performansı arasındaki ilişki: Hemşireler üzerinde bir

- araştırma. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, 56, 92-115.
- Tatar, S. (1992). *Yönetmel liderlik*. Seçkin Yayınları.
- Tatlılıoğlu, K. 2014. Öğretmen adaylarının mesleki bağlılıkları ile algılanan sosyal destek düzeyleri arasındaki ilişki. *Eğitim Bilimleri ve Uygulama Dergisi*, 13(25), 87-102.
- Thao, L. T. T. & Hwang, C. J. (2015). Factors affecting employee performance: Evidence from Petrovietnam Engineering Consultancy J.S.C. *Journal of Business Management*, 45(6), 27-39.
- Theunis, H. & Rasheed, A. (1983). Alternative approaches to tertiary tourism education with special reference to developing countries. *Tourism Management*, 4(1), 42-51.
- Timur, A. (1992). *Turizmin eğitiminin genel sorunları*. Turizm Bakanlığı Yayınları.
- Tomrukçu, B. (2008). *Beş faktör kişilik özellikleri ile iş değerleri arasındaki ilişki üzerine bir inceleme* (Yüksek lisans tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tool, H. R. (2012). *Performance management and appraisal: A handbook*. Wiley.
- Tosun, C. & Temizkan, R. (2008). Türkiye’de turizm eğitimi ve gelişimi. *Turizm Eğitimi Üzerine Araştırmalar*, 7(3), 99-115.
- Treviño, L. K., Hartman, L. P., & Brown, M. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*, 42(4), 128-142.
- Trivers, R. (1974). Parent-offspring conflict. *American Zoologist*, 14(1), 249-264.
- Tunçer, P. (2013). Örgütlerde performans değerlendirme ve motivasyon. *Sayıştay Dergisi*, 88, 87-108.
- Türkseven, E. (2012). Turizm eğitiminde yaşanan staj sorunları: Lisans öğrencilerinin görüşlerine yönelik bir araştırma. *Journal of Tourism and Hospitality Management*, 3(4), 75-88.

- Uhl-Bien, M. & Maslyn, J. M. (2005). The interplay of leader-member exchange and organizational justice: A social exchange perspective. *Journal of Managerial Issues*, 17(3), 309-326.
- Uslu, O. (2019). A general overview to leadership theories from a critical perspective. *Marketing and Management Innovations*, 1(1), 161-172.
- Utsch, A., Rauch, A., Rothfuß, R., & Frese, M. (1999). Who becomes a small-scale entrepreneur in a post-socialistic environment: On the differences between entrepreneurs and managers in East Germany. *Journal of Small Business Management*, 37(3), 31-42.
- Üngüren, E., Kaçmaz, Y. Y., & Kahveci, A. (2015). Accommodation business management's attitudes towards employees received vocational tourism education. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 195, 2524-2533.
- Ünlü, O. & Yürür, S. (2011). Duygusal emek, duygusal tükenme ve görev/bağlamsal performans ilişkisi: Yalova'da hizmet sektörü çalışanları ile bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 37, 183-207.
- Vroom, V. H. & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision-making* (110, Cilt). University of Pittsburgh Pre.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Wang, H. Z. & Ryan, C. (2007). Tourism curriculum in the university sector: Does it meet future requirements? Evidence from Australia. *Journal of Hospitality and Tourism Education*, 16(2), 56-64.
- Wang, J., Huyton, J., Gao, X., & Ayres, H. (2010). Evaluating undergraduate courses in tourism management: A comparison between Australia and China. *Journal of Hospitality, Leisure, Sports & Tourism Education*, 9(2), 46-62.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. Oxford University Press.
- Weber, M. (2012). *Ekonomi ve toplum* (Çev. L. Boyacı). Yarın Yayınları.

- Wilmot, M. P. & Ones, D. S. (2022). Agreeableness and its consequences: A quantitative review of meta-analytic findings. *Personality and Social Psychology Review*, 26(3), 242-280,
- Woods, R. H. (1997). *Human resources management* (2. Baskı). American Hotel and Motel Association.
- Wu, M. & Xu, E. (2012). Paternalistic leadership: From here to where? X. Huang & M. H. Bond (Ed.), *Handbook of Chinese organizational behavior* içinde (ss. 73-88). Edward Elgar Publishing.
- Yalım, F. (2010). *Çokuluslu işletmelerde kültürlerarası yönetim ve örgütsel verimlilik ilişkisi* (Doktora tezi). Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yazıcıoğlu, Y., & Erdoğan, S. (2004). *SPSS uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*. Detay Yayıncılık.
- Yenice, E. (2006). Kamu kesiminde performans değerlendirilmesi. *Maliye Dergisi*, 150(1), 122-134.
- Yetim, N. & Yetim, Ü. (2006). The cultural orientations of entrepreneurs and employees job satisfaction: The Turkish small and medium-sized enterprises (SMEs) case. *Social Indicators Research*, 77(2), 257-286.
- Yıldırım, Ü. B., Taş, M. A., & Çiçek, H. (2019). Yetkinlik algısı ve çalışan performansı ilişkisinde özsaygının aracılık etkisi. *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(20), 128-153.
- Yıldırım, Y. (2023). Turizm öğrencilerinin uzaktan eğitime ilişkin görüşlerinin öğrenilmesi: Akçakoca örneği. *Uluslararası Batı Karadeniz Sosyal ve Beşerî Bilimler Dergisi*, 7(2), 291-317.
- Yılmaz, A. (2015). Turizm eğitimi ve sektördeki istihdam. *Turizm Sektörü Dergisi*, 18(2), 34-47.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15(2), 251-289.
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10(2), 285-305.

- Yurtoğlu, Ü. (2015). Mesleki ve Teknik Anadolu Liselerinde staj yapan öğrencilerin karşılaştıkları sorunlar ve çözüm yolları. *Journal of Vocational Studies*, 15(3), 115-130,
- Yükseköğretimde Uygulamalı Eğitimler Çerçeve Yönetmeliği. (2021). <https://www.resmigazete.gov.tr>, Erişim Tarihi: 10,10,2024
- Zapiatis, A. & Constanti, P. (2012). Extraversion, openness, and conscientiousness: Implications for leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, 33(1), 86-104.
- Zel, U. (2001). *Kişilik ve liderlik* (1. Baskı). Seçkin Yayıncılık.
- Zhao, L. (1991). *The rise of tourism education in China*. China Travel & Tourism Press.
- Zimbardo, P. G. & Duncan, N. (2012). *The demise of guys: Why boys are struggling and what we can do about it*. TED Books.

EKLER

EK 1. Etik Onay Belgesi



T.C.
İSTANBUL MEDENİYET ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Rektörlük



Sayı : E-38510686-050.04-2400007743
Konu : Çağla Çetinkaya'nın Onay Başvurusu

01.02.2024

İlgili Makama,

İMÜ Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'nun 2024/1 sayılı ve 23.01.2024 tarihli kararıyla, İMÜ Lisansüstü Eğitim Enstitüsü (Turizm İşletmeciliği) doktora öğrencisi **Çağla Çetinkaya**'nın "Paternalist Liderlik Algısının Stajyerlerin Performansı Üzerindeki Aracı Rolü: İstanbul'daki Turizm Meslek Liselerine Yönelik Bir Araştırma" başlıklı doktora tezi kapsamında (dan. Prof. Dr. Semra Aktaş Polat) veri toplanmasına yönelik araştırma dosyası görüşülmüş, içerik bakımından etik bir sorun bulunmadığı sonucuna varılarak izin talebi uygun bulunmuştur.

Prof. Dr. Tuncay BAŞOĞLU
Kurul Başkanı

Belge Doğrulama Kodu: CFCMU9A

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Takip Adresi:

<https://ubys.medeniyet.edu.tr/ERMS/Record/ConfirmationPage/Index>

Adres:

Bilgi için :

Tuncay Başoğlu
Öğretim Üyesi

Telefon No: (0 216) 2803333

Faks No:

Telefon No:

e-Posta:

İnternet Adresi: www.medeniyet.edu.tr

Direkt Hat:

Kep Adresi: istanbulmedeniyetuni@hs01.kep.tr



EK 2. Veli onam Formu

Veli Onam Formu

Sayın Veli;

Çocuğunuzun katılacağı bu çalışma, “paternal liderliğin stajyerlerin performansı üzerindeki etkisi: İstanbul’daki turizm meslek liselerine yönelik bir araştırma.” adıyla yapılacak bir araştırma uygulamasıdır.

Araştırma Uygulaması: Anket ve Görüşme şeklindedir.

Araştırma Etik onay almıştır. Araştırma uygulamasına katılım tamamıyla gönüllülük esasına dayalı olmaktadır. Çocuğunuz çalışmaya katılıp katılmamakta özgürdür. Araştırma çocuğunuz için herhangi bir istenmeyen etki ya da risk taşımamaktadır. Çocuğunuzun katılımı **tamamen sizin isteğinize bağlıdır**, reddedebilir ya da herhangi bir aşamasında ayrılabilirsiniz. Araştırmaya katılmamama veya araştırmadan ayrılma durumunda öğrencilerin akademik başarıları veya staj süreci olumsuz etkilemeyecektir.

Çalışmada öğrencilerden kimlik belirleyici hiçbir bilgi istenmemektedir. Cevaplar tamamıyla gizli tutulacak ve sadece araştırmacılar tarafından değerlendirilecektir. Uygulamalar kişisel rahatsızlık verecek sorular ve durumlar içermemektedir. Ancak, katılım sırasında sorulardan ya da herhangi başka bir nedenden çocuğunuz kendisini rahatsız hissederse cevaplama işini yarıda bırakıp çıkmakta özgürdür. Bu durumda rahatsızlığın giderilmesi için gereken yardım sağlanacaktır. Çocuğunuz çalışmaya katıldıktan sonra istediği an vazgeçebilir. Böyle bir durumda veri toplama aracını uygulayan kişiye, çalışmayı tamamlamayacağını söylemesi yeterli olacaktır. Anket çalışmasına katılmamak ya da katıldıktan sonra vazgeçmek çocuğunuza hiçbir sorumluluk getirmeyecektir.

Onay vermeden önce sormak istediğiniz herhangi bir konu varsa sormaktan çekinmeyiniz. Çalışma bittikten sonra bizlere telefon veya e-posta ile ulaşarak soru sorabilir, sonuçlar hakkında bilgi isteyebilirsiniz. Saygılarımızla,

Araştırmacı : Öğr. Gör. Çağla Çetinkaya

İletişim bilgileri :

İsim-soyisim

İmza

EK 3. Stajyer Anket Formu

Bu çalışmanın amacı Paternalist liderliğin stajyerlerin performansına olan etkisini belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda yaptığımız akademik çalışmaya destek olmanızı arzu ediyoruz. Vermiş olduğunuz bilgiler yalnızca bu akademik çalışmada kullanılacaktır. Vakit ayırdığınız için teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Semra Aktaş Polat
İstanbul Medeniyet Üniversitesi
Semra.polat@medeniyet.edu.tr

Öğr. Gör. Çağla Çetinkaya
İstanbul Nişantaşı Üniversitesi
Cagla.cetinkaya@nisantasi.edu.tr

1. Cinsiyetiniz:

Kadın () Erkek ()

2. Çalıştığınız Departman.....

Stajyer Görev Performans Ölçeği						
		Hiç Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katılıyorum (4)	Tamamen Katılıyorum (5)
1	İşimi zamanında bitirebilmek için planlayabilirim.					
2	Başarmam gereken iş sonucunu aklımda tutabilirim.					
3	Önceliklerimi ayarlayabilirim.					
4	İşimi verimli bir şekilde yapabilirim.					
5	Zamanımı iyi yönetebilirim.					

Beş Faktörlü Kişilik Analizi						
		Hiç Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katılıyorum (4)	Tamamen Katılıyorum (5)
1	Kendimi içine kapanık biri olarak görüyorum					
2	Kendimi genellikle güvenilir biri olarak görüyorum.					
3	Kendimi yavaş hareket etme eğiliminde olan biri olarak görüyorum					
4	Kendimi rahat ve stresle başa çıkabilen biri olarak görüyorum					
5	Kendimi çok az sanatsal ilgisi olan biri olarak görüyorum.					
6	Kendimi dışa dönük, sosyal biri olarak görüyorum					
7	Kendimi başkalarının hatasını bulma eğiliminde biri olarak görüyorum					
8	Kendimi bir işi tam yapacak biri olarak görüyorum.					
9	Kendimi kolay sinirlenen biri olarak görüyorum					
10	Kendimi yaratıcı biri olarak görüyorum.					

Varolan Liderlik Özelliği Olarak Babacan Liderlik Ölçeği						
		Kesinlikle Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Ortadayım (3)	Katılıyorum (4)	Kesinlikle Katılıyorum (5)
1	Çalışanlarına karşı bir aile büyüğü (baba/anne veya ağabey/abla) gibi davranır.					
2	Çalışanlarına bir aile büyüğü gibi öğüt verir.					
3	İşyerinde aile ortamı yaratmaya önem verir.					
4	Bir ebeveynin çocuğundan sorumlu olması gibi, her çalışanından kendini sorumlu hisseder.					
5	Çalışanlarını dışarıdan gelen eleştirilere karşı korur.					
6	Gerektiğinde, çalışanları adına, onaylarını almaksızın bir şeyler yapmaktan çekinmez.					
7	Çalışanlarına karşı tatlı-serttir.					
8	Çalışanlarıyla bire bir ilişki kurmak onun için çok önemlidir.					
9	Çalışanlarını yakından tanımaya (örn., kişisel sorunlar, aile yaşantısı vs.) önem verir.					
10	Çalışanlarıyla ilişkilerinde duygusal tepkiler gösterir; sevinç, üzüntü, kızgınlık gibi duygularını dışa vurur.					
11	Çalışanlarının özel günlerine (örn., nikah, cenaze, mezuniyet vs.) katılır.					
12	İhtiyaçları olduğu zaman, çalışanlarına iş dışı konularda (örn., ev kurma, çocuk okutma, sağlık vs.) yardım etmeye hazırdır.					
13	Çalışanlardan birinin özel hayatında yaşadığı problemlerinde (örn., eşler arası problemler) arabuluculuk yapmaya hazırdır.					
14	Çalışanlarına gösterdiği ilgi ve alakaya karşılık, onlardan bağlılık ve sadakat bekler.					
15	Çalışanlarıyla ilgili kararlar alırken (örn., terfi, işten çıkarma), performans en önemli kriter değildir.					
16	Çalışanlarının gelişimini yakından takip eder.					
17	Çalışanlarında sadakate, performansa verdiği kadar daha fazla önem verir.					
18	Çalışanları için neyin en iyi olduğunu bilir.					
19	İşle ilgili konularda çalışanlarının fikrini sorar, ama son kararı kendisi verir.					
20	İşle ilgili her konunun kontrolü altında ve bilgisi dahilinde olmasını ister.					
21	Çalışanlarıyla yakın ilişki kurmasına rağmen aradaki mesafeyi de korur.					

EK 4. Yönetici Anket Formu

Bu çalışmanın amacı Paternalist liderliğin stajyerlerin performansına olan etkisini belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda yaptığımız akademik çalışmaya destek olmanızı arzu ediyoruz. Vermiş olduğunuz bilgiler yalnızca bu akademik çalışmada kullanılacaktır. Vakit ayırdığınız için teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Semra Aktaş Polat
İstanbul Medeniyet Üniversitesi
Semra.polat@medeniyet.edu.tr

Öğr. Gör. Çağla Çetinkaya
İstanbul Nişantaşı Üniversitesi
Cagla.cetinkaya@nisantasi.edu.tr

1. Cinsiyetiniz:

Kadın () Erkek ()

2. Çalıştığınız Departman.....

STAJYER PERFORMANS ÖLÇEĞİ						
		Hiç Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katılıyorum (4)	Tamamen Katılıyorum (5)
1	İşini zamanında bitirebilmek için planlayabilir.					
2	Başarması gereken iş sonucunu aklında tutabilir.					
3	Önceliklerini ayarlayabilir.					
4	İşini verimli bir şekilde yapabilir.					
5	Zamanını iyi yönetebilir.					

Varolan Liderlik Özelliği Olarak Babacan Liderlik Ölçeği						
		Kesinlikle Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Ortadayım (3)	Katılıyorum (4)	Kesinlikle Katılıyorum (5)
1	Çalışanlarıma karşı bir aile büyüğü (baba/anne veya ağabey/abla) gibi davranırım.					
2	Çalışanlarıma bir aile büyüğü gibi öğüt veririm.					
3	İşyerinde aile ortamı yaratmaya önem veririm.					
4	Bir ebeveynin çocuğundan sorumlu olması gibi, her çalışanımdan kendimi sorumlu hissederim.					
5	Çalışanlarımı dışarıdan gelen eleştirilere karşı korurum.					
6	Gerektiğinde, çalışanlarım adına, onaylarını almaksızın bir şeyler yapmaktan çekinmem.					
7	Çalışanlarıma karşı tatlı-sertim.					
8	Çalışanlarımla bire bir ilişki kurmak benim için çok önemlidir.					
9	Çalışanlarımı yakından tanımaya (örn., kişisel sorunlar, aile yaşantısı vs.) önem veririm.					
10	Çalışanlarımla ilişkilerimde duygusal tepkiler gösteririm; sevinç, üzüntü, kızgınlık gibi duygularımı dışa vururum.					
11	Çalışanlarımın özel günlerine (örn., nikah, cenaze, mezuniyet vs.) katılırım.					
12	İhtiyaçları olduğu zaman, çalışanlarıma iş dışı konularda (örn., ev kurma, çocuk okutma, sağlık vs.) yardım etmeye hazırım.					
13	Çalışanlarımdan birinin özel hayatında yaşadığı problemlerinde (örn., eşler arası problemler) arabuluculuk yapmaya hazırım.					
14	Çalışanlarıma gösterdiğim ilgi ve alakaya karşılık, onlardan bağlılık ve sadakat beklerim.					
15	Çalışanlarımla ilgili kararlar alırken (örn., terfi, işten çıkarma), performans en önemli kriter değildir.					
16	Çalışanlarımın gelişimini yakından takip ederim.					
17	Çalışanlarımdaki sadakate, performansa verdiğimden daha fazla önem veririm.					
18	Çalışanlarım için neyin en iyi olduğunu bilirim.					
19	İşle ilgili konularda çalışanlarımın fikrini sorarım, ama son kararı ben veririm.					
20	İşle ilgili her konunun kontrolüm altında ve bilgim dahilinde olmasını isterim.					
21	Çalışanlarımla yakın ilişki kurarken aradaki mesafeyi de korurum.					