

ÖRGÜT ÇALIŞANLARININ PATERNALİSTİK LİDERLİK ALGILARI VE ÖĞRENİLMİŞ GÜÇLÜLÜK DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ*

Araş. Gör. Hilmiye TÜRESİN TETİK

Celal Bayar Üniversitesi, İİBF, (hilmiye.turesin@cbu.edu.tr)

Prof. Dr. Sevinç KÖSE

Celal Bayar Üniversitesi, İİBF, (sevinç.kose@cbu.edu.tr)

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, kamu ve özel sektördeki mavi ve beyaz yakalı çalışanların paternalistik liderlik algulamaları ile öğrenilmiş güçlülük düzeyleri arasındaki ilişkilerin, etkilerin ve bu değişkenlerin demografik özellikler açısından farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesidir. Bu amaçla literatürdeki araştırmalar ışığında geliştirilen üç temel hipotez test edilmiştir. Çalışmanın örneklemini 395 işgörenen oluşturmaktadır. Örnekleme 36 maddeden oluşan Rosenbaum (1980)'un öğrenilmiş güçlülük ölçeği, Aycan (2006)'ın 21 maddelik paternalistik liderlik ölçeği uygulanmıştır. Örneklemin demografik özelliklerinin belirlenmesine yönelik sorular da yöneltilmiştir. Araştırmada elde edilen bulgular doğrultusunda, çalışanların toplam öğrenilmiş güçlülük düzeyleri orta düzeyde bulunmuştur. Liderlerini paternalistik algılama düzeyleri ise yüksek bulunmuştur. Öğrenilmiş güçlülük boyutlarının bazıları demografik özellikler açısından farklılık gösterirken, paternalistik liderlik davranışını algılama düzeyleri fark göstermemektedir.

Anahtar Kelimeler: Paternalistik Liderlik, Öğrenilmiş Güçlülük.

INVESTIGATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN PERCEPTIONS OF PATERNALISTIC LEADERSHIP AND LEARNED RESOURCEFULNESS LEVELS OF THE EMPLOYEES

ABSTRACT

This study aims to analyse the relationship between perceptions of paternalistic leadership and learned resourcefulness levels of the blue and white collar employees in public and private sector. Also, this study aims to analyse the impact of employees' perception levels of paternalistic leadership on their learned resourcefulness levels. These variables will be examined also in terms of demographic characteristics. For this purpose, three basic hypothesis were developed in the light of investigations in the literature. 395 blue and white collar workers from public and private sectors participated to the study. Rosenbaum's (1980) Learned Resourcefulness Measure consisted of 36 items and Aycan (2006)'s Paternalistic Leadership Measure consisted of 21 items. The demographic questions were asked to determine the demographic characteristics of the sample. The total levels of employees' learned resourcefulness were found at mid-level. The employees' perceptions of paternalistic leadership were found high. Some of the dimensions of learned resourcefulness differed but the dimensions of paternalistic leadership didn't differ in terms of demographic characteristics.

Keywords: Paternalistic Leadership, Learned Resourcefulness.

* Bu çalışma ilk yazarın "Örgüt Çalışanlarının Paternalistik Liderlik Algıları, Öğrenilmiş Güçlülük Düzeyleri, İş Tatmin Düzeyleri ve İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi" başlıklı yüksek lisans tezinden geliştirilmiştir.

1. Giriş

Günümüzde bireylerin hem çalışma hem de özel yaşamlarında stres yaratan birçok unsurla karşı karşıya kaldıkları bilinen bir gerçektir. Ancak bazı bireyler bu unsurlardan olumsuz yönde etkilenirken bazıları da etkili bir şekilde baş edebilmektedirler. Bazı insanların diğerlerine göre çok daha güçlü ve dayanıklı olmaları onların öğrenilmiş güçlülük kapasiteleri ile ilişkili olarak görülmektedir. Öğrenilmiş güçlülük düzeyleri yüksek olan bireyler yaşamlarındaki olumsuz olayların etkilerini daha kolay kontrol edebilmektedirler. Mevcut olumsuz koşullara daha fazla direnmekte, daha inatçı ve kararlı olmaktadır. Yaşam kaliteleri de daha yüksek olmaktadır. Stresin olumsuz etkilerini en aza indirebilmektedirler. Dolayısıyla stres, güçlülük düzeyleri yüksek olanların performansını olumsuz yönde etkilememektedir. Üstelik güçlülüğün iş dünyasındaki çalışanlarda da aranan nitelikler arasında yer almaya başladığı belirtilmektedir. Günümüzde kimin başarılı kimin başarısız olacağını eğitimden, deneyimden ve yetişmeden daha fazla belirleyen unsurun bireyin dayanıklılık düzeyi olduğu, kabul edilmektedir (Coutu, 2004:11).

Yöneticilerin bu beklentilerine karşılık çalışanların da onlardan beklentileri ve görmek istedikleri bazı davranışların bulunduğu belirtilmektedir. Ancak bunlar toplumsal kültüre göre farklılık gösterebilmektedir. Dolayısıyla doğu ve batı kültürlerinde geçerli tek bir liderlik tipinin olmadığı ileri sürülmektedir. Doğu kültürünün yüksek güç mesafesi ve toplulukçu olmasından ileri gelen paternalistik liderlik davranışları bu kültürlerde olumlu algılanmaktadır. Paternalistik lider işyerinde aile atmosferi yaratmaya çalışmakta; liderler astlarına gösterdikleri ilgi ve korumanın karşılığında onlardan sorgusuz itaat ve sadakat beklemektedir.

Ülkemizde de çalışanların korunup gözetildikleri aile ortamına benzer örgütlerde çalışmak istedikleri ifade edilmektedir (Wasti, 2000). Böylece çalışanlar yöneticilerini anne/babası ve çalıştığı iş ortamını da ailesi gibi görmekte ve onlarla aralarında duygusal bir bağ olduğunu hissetmektedirler.

Paternalist yöneticilerin astlarının iş ile ilgili alan dışında hayatlarının her alanı ile ilgilendiği ve çalışanlarına karşı sosyal destek mekanizması görevi gördüğü belirtilmektedir. Dolayısıyla da böyle bir liderle, çalışanların kendilerini yalnız hissetmeyecekleri ve algıladıkları sosyal desteğin de yüksek olduğu düşünülebilir. Amerika'da hastabakıcılık yapan ve yapmayan kadınların katıldığı bir araştırmada sosyal desteğin kalitesi öğrenilmiş güçlülüğün öncülü olarak bulunmuştur (Zauszniewski vd., 2005). Ankara ve Bursa'da üniversite giriş sınavına hazırlanan 865 öğrenci üzerinde yapılan başka bir araştırmada öğrencilerin öğrenilmiş güçlülük düzeyleri ve algıladıkları sosyal destek düzeyleri yüksek olanların psikolojik sağlık puanlarının da daha yüksek olduğu saptanmıştır (Dayıoğlu, 2008). Çinli hamile kadınların algıladıkları sosyal destek ile öğrenilmiş güçlülük düzeyi arasında anlamlı pozitif ilişki bulunmuştur (Ngai vd., 2009). Mısır ve Amerika'daki öğrencilerin yalnızlaşma düzeyleri arttıkça, güçlülük düzeylerinin azaldığı görülmektedir (Bekhet vd., 2011; McWhirter, 1997). Dolayısıyla liderlerini paternalistik olarak algılamının çalışanların güçlülük düzeyleri üzerinde pozitif etkili olması beklenmektedir.

Bu çalışmanın amacı, örgüt çalışanlarının liderlerini paternalistik algılama ve öğrenilmiş güçlülük düzeyleri arasındaki ilişkilerin ve bunların demografik özellikler açısından incelenmesidir.

Araştırma öğrenilmiş güçlülük kavramını çalışma yaşamında incelemesi açısından ve işgörenlerin liderlerini paternalistik olarak algılama ve öğrenilmiş güçlülük düzeyi arasındaki ilişkilerin bir araştırmada ilk kez tespit edilmesi açısından da önemlidir. Çalışmanın araştırmadaki değişkenlerin başka kavramlarla ilişkilerine yönelik yapılacak çalışmalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

2. Kültüre Özgü Bir Liderlik Tarzı: Paternalistik Liderlik

Alan yazınına incelediğimizde paternalizm kavramı yardımsever diktatörlük (Northouse, 1997'den akt. Aycan, 2006:445), meşrulaşmış otorite (Pedavic & Earnest, 1994), zorlayıcı olmayan istismar (Goodell, 1985), stratejik esneklik (Pedavic & Earnest, 1994), kadife eldiven (Jackman,1994'den akt. Aycan, 2006:445) bir işverenin rolünü aşan ilgi (Pedavic & Earnest, 1994) olarak çeşitli betimlemelerle ifade edilmektedir. Paternalizm olgusunda yöneticilerin tatlı-sert olmaları, çalışanların yöneticilerine karşı duydukları sevgi ve korku ikilemi batılı bilim insanlarına anlaşılması zor gelmektedir.

Aile ve devlet yapısındaki patriarkal düzene dayanan paternalizm (Aycan ve Kanungo, 2000:31) işgörelere karşı babacan davranış olarak tanımlanmaktadır (Yetim & Yetim, 2006:260). Lider katı otoritesini babacan bir yardımseverlikle uyguladığı zaman, astlar lidere gönüllü olarak uymaktadırlar (Zhang, 2009:199).

Amerikan yönetim teorilerini savunanlar uzun bir zaman, Amerika'da başarılı olan yöneticilerin diğer ülkelerde de başarılı olacağına inanıyorlardı (Paşa vd., 2001:559-560). Fakat daha sonra liderlik ile ilgili yapılan çalışmalarda kültürün önemli bir rol oynadığı anlaşılmaktadır. Liderlik çalışmaları sadece çalışanların tercih ettikleri liderlik çeşitlerinin değil, liderin gösterdiği özgün davranışların da kültürden kültüre farklılık gösterdiğini ileri sürmektedir (Cerit vd., 2011:88). Bir liderden beklenenler, lidere atfedilen statü ve etkileme gücü, liderin bulunduğu ülkenin ya da bölgenin kültürel değerlerine bağlı olarak önemli değişkenlik göstermektedir (Barutçugil, 2011:181). Hem doğu hem de batı kültüründe geçerli bir liderlik modelinin olmadığı belirtilmektedir. Üstelik Türk toplumundaki ast-üst ilişkisini batı tipi liderlik tarzlarıyla yönetmeye kalkışmanın sağlıklı sonuçlar vermeyeceği de ifade edilmektedir (Sargut, 2001:226-235).

1976'da Silin'le başlayan doğu kültürünün liderlik modelini belirlemeye yönelik araştırmalar, 1990 Redding ve 1997'de Westwood'un çalışmaları ile devam etmiştir (Farh & Cheng,2000). Doğu kültürlerinde ortaya çıkan paternalizm olgusunun ve paternalistik liderlik davranışının, bu kültürün toplulukçu yapısı ve yüksek güç mesafesine sahip olmasından ileri geldiği belirtilmektedir (Köksal, 2011:111). Paternalizm ve toplulukçuluk arasında güçlü ve pozitif bir ilişki olduğu ileri sürülmektedir (Yetim & Yetim, 2006:266-279).

Paternalistik liderlik, batı kültürlerinden açıkça ayrılan hem ilişkisel hem de görev odaklı liderlik tiplerini bir araya getiren bir liderlik tipidir (Çalışkan, 2010:69).

Paternalistik liderlik güçlü disiplin ve otoriteyi babacan yardımseverlik ve ahlaki dürüstlikle ifade etme ile birleştiren bir liderlik stili olarak tanımlanmaktadır. Paternalistik liderin davranışları ile astlardan beklenen davranışlar şu şekilde tabloda özetlenebilir:

Tablo 1: Paternalistik Lider Davranışı ve Astlardan Beklenen Davranışlar

LİDER DAVRANIŞI	ASTLARDAN BEKLENEN DAVRANIŞ
Otorite ve Kontrol <ul style="list-style-type: none">- Yetki devretmede isteksizlik- Yukarıdan aşağıya iletişim- Bilgi gizliliği- Sıkı kontrol- Astların yeterliliğini küçümseme- Astların önerilerini önemsememek- Astların katkılarını küçümsemek İmaj yaratma <ul style="list-style-type: none">- Ağır başlı bir tutum sergileme- Yüksek düzeyde kendine güven sergileme- Bilgi manipülasyonu Öğretici Davranış <ul style="list-style-type: none">- Yüksek performans için ısrar etme- Zayıf performans yüzünden astları azarlamak- Astların gelişimi için rehberlik yapıp, talimatlar vermek	Uyum <ul style="list-style-type: none">- Açık destek vermek- Patronla açık bir çatışmaya girmekten kaçınma- Açık bir anlaşmazlıktan kaçınma İtaat <ul style="list-style-type: none">- Liderin emirlerini her ne koşulda olursa olsun kabul etme- Lidere sadık olma- Lidere güvenme- Saygı ve Korku- Derin saygı gösterme- Korkuyu lidere duyulan hayranlık ile açıklamak Utanma Duygusuna Sahip Olma <ul style="list-style-type: none">- Hataları kabul etmeye hazır olma- Liderin yönergelerini ciddiye alma- Kusurları düzeltme ve gelişim gösterme
Kişiselleştirilmiş İlgisi <ul style="list-style-type: none">- İşgörenlere aile üyeleri gibi davranmak- İş güvenliği sağlamak- Özel sıkıntıları olduğunda destek olmak- Bütüncül ilgi göstermek- Astları toplum içinde utandırmaktan kaçınmak- Astların ciddi hatalarında bile onlara destek olmak	Minnettarlık gösterme <ul style="list-style-type: none">- Liderin desteğini asla unutmama Karşılıklı bulunmak için çaba harcamak <ul style="list-style-type: none">- Çıkarını lideri için feda etmek- Görevlerini ciddiye almak- Liderin beklentilerini karşılamak- Özenle ve sebat ederek çalışmak
Cömertlik <ul style="list-style-type: none">- İşgörenin kazancı için otoritesini kötüye kullanmamak- Örgüt çıkarları ile kişisel çıkarları birbirine karıştırmamak- Kişisel ilginin ötesinde toplu ilgi göstermek Örnek olarak öncülük yapmak <ul style="list-style-type: none">- İş yaşamlarında ve kişisel yaşamlarında örnek olarak rol oynamak	Özdeşleşme <ul style="list-style-type: none">- Liderin değerleri ve amaçlarıyla özdeşleşmek- Liderin değerlerini benimsemek Model Alma <ul style="list-style-type: none">- Liderin davranışlarını örnek almak

Kaynak: Farh & Cheng, 2000:98

Türk kültürü ise doğu kültüründe olduğu gibi toplulukçu ve yüksek güç mesafesine sahip bir kültürdür. Aycan & Kanungo (2000:41)'nin 10 ülkede (Kanada, Amerika, Türkiye, Çin, Pakistan, Hindistan, Almanya, Romanya, İsrail, Rusya) yaptığı araştırma sonucunda güç mesafesi en yüksek olan ülkeler; Hindistan, Pakistan, Çin, Türkiye ve Rusya iken en düşük ülkeler ise İsrail ve Romanya'dır. Paternalizm puanları en yüksek çıkan ülkeler ise Hindistan, Pakistan, Çin ve Türkiye, Romanya, Rusya iken İsrail ve Almanya'nın puanı en düşüktür. Yüksek güç mesafesinin yanısıra yüksek toplulukçu ve paternalizm değerleri ile tarif edilebilen Türk toplumunun; insancıl, gülyüzlü, hoşgörülü ve samimi olan, şefkat gösteren ve koruyan, destekleyen aynı zamanda da otorite sahibi olup kontrol eden ve bir disiplin kuran liderlik beklentisi yaratması doğal karşılanmaktadır (Paşa, 2000:239).

Ülkemiz çalışma hayatındaki paternalistik uygulamaları ülkemizdeki çocuk yetiştirme tarzının etkilediğini söyleyebiliriz. Türk tipi yönetimin altında (uslu, lafa karışmayan, etrafı dağıtmayan, anne babasından korkan, verilen öğütlerin dışına çıkmayan, büyüklerini üzmeyen) çocuk tipi yatmaktadır. Bu yaklaşımın daha sonra da devam ettiği, çocuğun yerini çalışanların, anne babanın yerini şeflerin, patronların, yöneticilerin aldığı belirtilmektedir (Çalışkan, 2010:71). Bu yöneticiler, şefler, patronlar çalışanların sorunlarına ve sevinçlerine ortak olarak iş dışında yaşamlarında da aile atmosferi yaratmaya çalışmaktadırlar. Çalışanlarla birebir ilişki içinde olmaları, kişisel olarak ilgilenmeleri (Aycan & Kanungo, 2000:50; Paşa, Kabasakal & Bodur, 2001:569) ve onlarla ilgilenildiği kadar aileleriyle de ilgilenmeleri beklenmektedir. Bazı kurumsallaşmış örgütler dahi işgörenlerin ihtiyaçları olduğu zaman evlerine, ısınmalarına finansal destek sağlamaya ek olarak, işgörenlerin çocuklarına ve eşlerine eğitim ve sağlık hizmetleri sağlamak gibi uygulamalarda bulunmaktadır (Aycan, 2002:3-5).

Türk çalışanları bireysel emeklerinin değerlendirildiği, işlerinde bağımsız oldukları bireyci örgüt kültürlerinden ziyade çalışanların korunup, gözetildiği aile ortamına benzer örgütlerde çalışmayı tercih etmektedirler. Türk çalışanları işyerindeki ilişkilerin niteliğine, işverenin çalışanlarına gösterdiği ilgiye önem vermektedirler. Yöneticilerin çalışanların duygusal bağlılığını arttırmak için örgüt ortamının sıcaklığına yönelik uygulamalara (örn. şirket piknikleri, yılbaşı hediyeleri, bayramlaşmalar v.b.) öncelik vermeleri gerektiği belirtilmektedir. Türk kültüründe çok önem verilen aile ilişkilerine benzer özellikler taşıyan örgüt kültürlerinin duygusal bağlılığın yanı sıra normatif bağlılığı da doğurduğu ifade edilmektedir (Wasti, 2000:217-219).

Bireyci toplumlar kendine yetme ve kendi kendine karar verme gibi özelliklere sahip oldukları için paternalizm bu toplumlarda hoş karşılanmamaktadır (Aycan, 2001:13). Bu durum özel hayata müdahale olarak algılanmaktadır. Türk toplumunda bir arada bulunan kontrol ve ilgi, batı kültürlerinde birbirine zıt düşünülmektedir (Aycan & Kanungo, 2000:31; Pellegrini & Scandura, 2008:570; Aycan, 2006:450; Aycan vd., 2000:198).

Paternalistik liderlik üzerine yapılan birçok ampirik çalışma paternalizmi boyutları olmayan bir yapı olarak ele almıştır. Cheng vd. (Pellegrini & Scandura, 2008:574)'ın üç boyutu tarif etmesiyle (yardımsever, otoriter ve ahlaki), paternalizm çok boyutlu bir yapı olarak incelenmeye başlamıştır. Otoriter liderlik uyum ve bağlılığın güçlü yanıtını akla getirmektedir; yardımsever liderlik daha çok minnet ve karşılık vermeye, ahlaki liderlik saygı ve özdeşleşmeye neden olmaktadır.

Aycan (2006) çıkarıcı ve yardımsever olmak üzere, paternalizmin iki çeşidinin olduğunu ileri sürmüştür. Aycan bu çeşitleri liderin niyetine (yardımsever ya da çıkarıcı) ve izleyicilerine karşı davranışına (ilgiye karşılık kontrol) dayandırmaktadır. Bu yaklaşımdaki temel ayırım yardımsever ve çıkarıcı paternalizmdir.

3. Öğrenilmiş Güçlülük Kavramı ve Özellikleri

Güçlülük sağlığı kazanmak, devam ettirmek ya da tekrar kazanmada kullanılan davranışsal ve bilişsel becerilerin toplamı olarak tanımlanmaktadır. Güçlülük teorisinin temel yapısı, öncül faktörleri (içsel ve dışsal), süreç düzenleyicileri (bilişler, etki, motivasyon ve enerji) ve yaşam çıktılarının (fiziksel, psikolojik, sosyal fonksiyonlu) kalitesini içermektedir. İçsel faktörlerin etkilediği kişisel ve sosyal güçlülük kişilerarasıdır ve içsel çevreden meydana gelmektedir (Bekhet vd., 2011:36-40). Zauszniewski' nin teorisi ise güçlülüğün kişisel ve sosyal güçlülük olarak iki çeşidinin kavramsallaştırılmasına dayanmaktadır. Sosyal güçlülük stratejileri ihtiyaç duyulduğunda profesyonel yardım aramayı, aileye ve arkadaşlara destek için danışmayı ve diğerleriyle ilgili düşünceleri değiştirmeyi içermektedir. Kişisel güçlülük stratejileri günlük faaliyetleri nasıl düzenleyeceğini öğrenmeyi, kendi kendine olumlu konuşmayı kullanarak yaşamdaki stresörlerle başa çıkmayı, koşullara pozitif bir biçimde tekrar şekil vermeyi, yeni düşünceler keşfetmeyi ve bireyin genel tepkilerini değiştirmeyi içermektedir. Kişisel güçlülüğü oluşturan bu unsurların ise öğrenilebildiği belirtilmektedir. Dolayısıyla da, bireyin bugüne kadar öğrenmiş olduğu hedefe yönelik davranışlarını engelleyen acı, ızdırap, stres gibi duygu ve düşüncelerini denetim altına alan her türlü faktör öğrenilmiş güçlülük olarak dile getirilmektedir (Güloğlu & Aydın, 2007).

Rosenbaum (1983'den akt. Aslan & Çeçen, 2007:4), öğrenilmiş güçlülüğü tanımlarken kişilerin içsel olayları düzenlemede kullandıkları davranışsal ve bilişsel becerilerin olayların kontrolünden çok, olayların birey üzerinde yaratacağı etkileri kontrol etmede kullanıldığına dikkat çekmiştir. Öz-kontrol kavramının 'içsel arzuların kendi kendine' kısıtlanması gibi bir anlamı da içermesinin yarattığı karışıklığı önlemek için Rosenbaum öğrenilmiş güçlülüğü bunun yerine koymuştur (Dağ, 1991:269-270; Çakır, 2009:149).

Bandura (1977'den akt. Yalçın, 2007:4; Öztürk, 2006:24)'ya göre ise insan davranışı bilişsel, duygusal ve davranışsal faktörlerin birbirleriyle etkileşimi sonucu ortaya çıkmaktadır. Bandura' nın bu yaklaşımına göre öz yeterlilik (self-efficacy) beklentisi, davranışı yönlendiren bilişsel yapılardan birini oluşturmaktadır. Tüm davranış değişiminin öz-yeterlilikteki değişimlere engel olduğunu ileri sürmüştür. Ancak, birey bazı yeteneklere sahip değilse beklenti tek başına istenen davranışın ortaya çıkmasında yeterli olmamaktadır. Bu yetenekler ise Rosenbaum'a göre öğrenilmiş güçlülüktür (Yalçın, 2007:4, Öztürk, 2006:24).

Öğrenilmiş güçlülük kavramı ilk olarak Meichenbaum (1977'den akt. Türkel & Tezer, 2008)'un stres aşılama programı ile birlikte kullanılmıştır. Meichenbaum bu programında, stresli olaylarla başa çıkmak için bireylerin davranışlarında öz kontrol sağlamada farklı becerilerin ve davranışların kullanımında onları eğitmektedir. Bu becerilere sahip olan ve stresin yönetilebilir seviyesinden bahseden bireylerin inancı olan öğrenilmiş güçlülük fikrini geliştirdikleri bulunmuştur.

Meichenbaum (1977'den akt. Türkel & Tezer, 2008)'un çalışmasına dayalı olarak Rosenbaum (1980:110) öğrenilmiş güçlülük kavramını, arzulanan davranışların düzgün bir

şekilde yerine getirilmesine müdahale eden içsel yanıtları (duygular, bilişler ya da ağrı gibi) kendi kendine düzenleyen, birey tarafından kazanılan, davranış ve beceri (özellikle bilişsel) repertuarı olarak tanımlanmıştır. Meichenbaum öğrenilmiş güçlülük kavramını sadece algı ve tutumları esas alarak açıklamıştır. Rosenbaum (1980:110) ise kavramı kendini kontrol davranışları ile birleşen bilişsel beceriler bütünü olarak ele almıştır. Böylelikle öğrenilmiş güçlülük kavramı, algı ve tutum seviyesindeki soyut biçiminden davranış ve beceriler bütününe doğru genişleyerek somut bir kişisel özellik olarak tanımlanmıştır (Çakır, 2009:149).

Rosenbaum (1980:109-111) öğrenilmiş güçlülük kavramının dört temel öz-kontrol davranışlarını içerebileceğini ileri sürmüştür:

- a) **Duygusal ve psikolojik yanıtların kontrolü için bilişlerin ve öz-yönergelerin kullanılması:** Duygusal gerilimin uygun bir şekilde sorun çözmeye stratejisine dönüştürülmesi durumunda bedensel ve psikolojik stres azalır, sorunu çözmeye getirdiği kendine yeterli duygusuyla, benlik gücü ve engellenmeye dayanma gücü artar (Ağargün vd., 2005:222).
- b) **Problem çözmeye stratejilerine başvurma:** Bu süreç planlama, problemi tanımlama, alternatifleri değerlendirme, sonuçları tahmin etme gibi aşamalardan oluşmaktadır (Aslan & Çeçen, 2007:4; Rosenbaum, 1980:110).
- c) **Anlık doyum isteğinin ertelenebilmesi:** Bireylerin özel ya da iş hayatlarında beklentilerini elde edememeleri genel bir memnuniyetsizlik yaşamalarına neden olmaktadır. Bireylerin beklentileri hemen gerçekleşmeyebilir (Çakır, 2009:150-151). Bu nedenle bireyler zaman zaman hemen doyum elde etme beklentilerini geciktirebilirler.
- d) **Algılanan öz-yeterlilik (bireyin özel bir öz-kontrol yeteneğine başvurmadan önce dışarıdan yardım almadan davranışlarını kontrol edebileceğine inanması):** Başarı güdüsü yüksek olan bireyler sebepleri kendi dışlarında değil içlerinde aramaktadırlar. Böylece zihinsel ve duygusal enerjilerini kendi dışlarındaki değil, kontrol edebilecekleri kendi içlerindeki faktörlere yöneltirler (Baltaş & Baltaş.2004:23).

Çalışma yaşamında da bireylerin öğrenilmiş güçlülük düzeylerini yükselterek, karşılaştığı pek çok sorun karşısında güçlü ve özgüvenli bir biçimde durabileceği düşünülmektedir (Çakır, 2009:162). Bireylerin zorlu faaliyetlerini yerine getirmede bilişleri, duyguları ve duyarlılıkları içeren içsel süreçlerini kullanmada yardım etmek için bir çerçeve olarak kullanılan öğrenilmiş güçlülük (Huang vd., 2010:281; Yalçın, 2007:5) düzeylerinin önemi göz ardı edilmemelidir. Üstelik öğrenilmiş güçlülük, hoş olmayan içsel olayların yönetiminde bireyin becerisini etkileyen önemli bir değişken olarak kabul edilmekte ve bu şekilde stresle başa çıkmak için alkol ve sigaraya duyulan güvenin azaltılabileceği ileri sürülmektedir (Carey vd., 1990:395). Bu nedenle bireylerin hem psikolojik hem de fizyolojik olarak daha sağlıklı olmalarında öğrenilmiş güçlülük düzeylerinin de etkili olması beklenir. Bu nedenlerden dolayı öğrenilmiş güçlülük kapasitesini oluşturan becerilerin nasıl elde edildiğinin de öğrenilmesi önem kazanmaktadır. Bu kişilik özelliğinin eğitim programlarıyla olduğu gibi bireyin doğumdan sonraki fiziksel ve sosyal çevresiyle etkileşimi sonucunda, model almasıyla, bilgi ve yönergelerle de elde edilebileceği belirtilmektedir (Coşkun, 2009:105).

Öğrenilmiş güçlülük düzeyi yüksek ve düşük olan bireylerin özelliklerini ise şu şekilde sıralayabiliriz:

- Rosenbaum'a göre öğrenilmiş güçlülük düzeyi yüksek olan ve kendini kontrol becerileri gelişmiş bireyler, yaşamlarındaki olumsuz durumların etkilerini daha kolay kontrol edebilmektedir (Akgün & Ciarrochi, 2003:288).
- Kişilerin öğrenilmiş güçlülük düzeyinin yüksek olması öz-yeterlilik algılarını ve öz-saygı düzeylerini olumlu yönde etkilemektedir (Tutar, 2007:151).
- Öğrenilmiş güçlülüğü yüksek olan öğrenci endişenin performansı üzerindeki etkisini en aza indirmek için çeşitli öz- kontrol becerileri kullanır, ancak öğrenilmiş güçlülüğü düşük olan öğrencinin performansı endişeden olumsuz etkilenmektedir (Akgün & Ciarrochi, 2003:288).
- Öğrenilmiş güçlülüğü yüksek bireyler problem çözme metotlarını kullanmak, kendi kendisini pozitif bir şekilde yönlendirmek, zevk aldıkları şeyleri gerektiğinde yapmayı erteleyebilmek, kendini değiştirebileceğine inanmak (Yürür, 2011:111) gibi öz-kontrol stratejilerini uygulayabilirler.

Çalışanların daha az yıpranarak ve stresle daha iyi baş ederek daha etkin ve verimli çalışmalarını sağlamak, iş tatminini arttırarak işten ayrılma niyetini azaltacağından işletmelerin önem vermesi gereken bir husustur (Elçi vd., 2010:512). Bu nedenle işletmelerin çalışanların öğrenilmiş güçlülük düzeylerinin yüksek olmasını istemesi ya da arttırılmasına yönelik eğitimler planlaması beklenmektedir.

4. Örgüt Çalışanlarının Paternalistik Liderlik Alguları ile Öğrenilmiş Güçlülük Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi

Toplulukçu ve yüksek güç mesafesi olan kültürlere özgü bir liderlik tipi olan paternalistik liderlik ülkemizdeki çalışanların da tercih ettikleri liderlik tipinden biridir. Üstelik batıdaki olumsuz algısına rağmen, doğuda olumlu imalara sahiptir. Dolayısıyla doğu toplumlarındaki çalışma yaşamına da olumlu katkıları olduğu görülmektedir. Bu nedenle araştırma kısıtlı örnekleme de olsa ülkemizde çeşitli sektörlerde çalışan işgörenlerin liderlerinin paternalistik algılama düzeylerini tespit etmesi açısından önemlidir. Çalışanların liderlerinden bu beklentilerine karşılık günümüzde, liderler de çalışanlarının öğrenilmiş güçlülük düzeylerinin yüksek olmasını beklemektedirler. Öğrenilmiş güçlülük bireylerin stresle etkili bir biçimde baş edebilmeleriyle ilişkilendirilmektedir. Öğrenilmiş güçlülük düzeyleri yüksek olanlar yaşamlarındaki olumsuz olayların etkilerini daha kolay kontrol edebilmekte, stresin olumsuz etkisini ise en aza indirebilmektedirler. Sosyal desteğin de öğrenilmiş güçlülüğün öncüllerinden biri olduğu görülmektedir. Bundan dolayı, araştırma öğrenilmiş güçlülük kavramını çalışma yaşamında incelemesi açısından katkı sağlayacaktır. Paternalistik liderle çalışanların sosyal destek algısı yüksek olduğundan dolayı da işgörenlerin liderlerini paternalistik olarak algılama ve öğrenilmiş güçlülük düzeyi arasındaki ilişkilerin bir araştırmada ilk kez tespit edilmesi açısından önemlidir.

4.1. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada verilerin bir kısmı iki kamu kurumundan basit tesadüfi, kalan kısmı ise kolayda örnekleme yöntemine göre toplanmıştır. Oluşturulan anket internet üzerinden on-line olarak çeşitli sektörlerdeki çalışanlara gönderilmiştir. İki kamu kurumundaki işgörenlere ise anketler elden dağıtılmıştır. İlişkisel tarama modelinin kullanıldığı çalışmamız kapsadığı süre bakımından ise kesitsel bir araştırmadır.

4.2. Araştırmanın Örnekleme

Araştırma verileri 2011 yılı aralık ile 2012 yılı mart ayları arasında çeşitli kamu ve özel sektör çalışanlarından toplanmıştır. İnternette on-line olarak özel ve kamu sektöründe çalışan 175 kişiye ulaşılmıştır. Ancak çeşitli nedenlerle 50 tanesi değerlendirme dışı bırakılmıştır. İki kamu kurumuna dağıtılan 399 anketten geri dönen 288 tanesinden 270'i kullanılabilir niteliktedir. Toplam 395 anket üzerinden değerlendirme yapılmıştır. Çalışmamızda işgörenlerin seçilmesinin nedeni ise araştırma yaptığımız değişkenlerin incelenebileceği en uygun örneklemlerden biri olarak düşünülmesidir. Araştırma sonucunda elde edilen veriler SPSS 16.0 for Windows programı ile bilgisayara girilmiş ve analiz edilmiştir.

4.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Çalışmada Aycan (2006) tarafından geliştirilen 21 maddelik Paternalistik Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Ölçekteki ifadeler 5'li Likert (1-Hiç katılmıyorum", "2-Katılmıyorum", "3-Ne katılıyorum ne katılmıyorum", "4-Katılıyorum", "5-Tamamen katılıyorum) tipi bir ölçek ile değerlendirilmiştir. Çalışmamızda paternalistik liderlik ölçeğinin yapı geçerliği kontrol edilirken, uygulanan Temel Bileşenler Analizi sonucunda, ölçekten toplam varyansın %60,408'ini açıklayan 19 maddeden oluşan 3 faktör elde edilmiştir. Bu faktörler işyerinde aile atmosferi, kişiselleştirilmiş ilişkiler ve iş dışı yaşama katılma; statü ve hiyerarşi ve sadakat beklentisi'dir. Faktörlerin içsel tutarlılıklarının hesaplanmasında kullanılan cronbach alpha değerleri ise sırasıyla: .940, .740, .671'dir. Rosenbaum (1980) tarafından geliştirilen ve Türkçe'ye uyarlaması Siva (1991'den akt. Dağ,1991) & Dağ (1991) tarafından yapılan 5'li Likert (1-Hiç tanımlamıyorum", "2-Biraz tanımlıyorum", "3-Oldukça iyi tanımlıyorum", "4-İyi tanımlıyorum", "5-Çok iyi tanımlıyorum) tipi bir öz-değerlendirme ölçeği olan Rosenbaum Öğrenilmiş Güçlülük Ölçeği 36 maddedir. Çalışmamızda da öğrenilmiş güçlülük ölçeğinin yapı geçerliği kontrol edilirken, uygulanan Temel Bileşenler Analizi sonucunda, ölçekten toplam varyansın %60,281'ni açıklayan 22 maddeden oluşan 6 faktör elde edilmiştir. Bu faktörler Planlı Davranma, Ruh Hali Denetimi, Dürtü Denetimi, İstenmeyen Düşüncelerin Denetimi, Ağrı Denetimi, Dışarıdan Yardım Aramama'dır. Faktörlerin içsel tutarlılıklarının hesaplanmasında kullanılan cronbach alpha değerleri ise sırasıyla: .797, .756, .818, .613, .697, .656'dır. Faktörlerin isimlendirilmesinde yerli ve yabancı literatürden yararlanılmıştır. Örneğin, Ruh Hali Denetimi faktörü, bireylerin yaptıkları işler sırasında sıklıkla bile amaçlarına ulaşmak için, içinde bulunulan durumu daha olumlu olarak değerlendirebilme becerilerini içermektedir. İstenmeyen Düşüncelerin Denetimi faktörü, bireylerin kendilerini rahatsız eden düşünceleri kontrol edebilme becerilerini kapsamaktadır.

4.4. Araştırmanın Hipotezleri

İncelenen değişkenlerle ilgili alan yazında yapılan araştırmalar doğrultusunda test edilecek hipotezler şunlardır:

H1: Çalışanların öğrenilmiş güçlülük boyutları demografik özellikler bakımından anlamlı fark göstermektedir.

H2: Çalışanların liderlerini paternalistik algılama boyutları demografik özellikler bakımından anlamlı fark göstermektedir.

H3: Çalışanların liderlerini paternalistik algılama boyutları öğrenilmiş güçlülük düzeylerini anlamlı bir şekilde yordamaktadır.

4.5. Analiz ve Bulgular

Araştırmada örneklemin demografik özelliklerinin dağılımı Tablo 2’de görülmektedir.

Tablo 2: Örneklemin Demografik Özelliklerine Yönelik Bulgular

Demografik Özellikler	Sıklıklar	%	Sektör	Sıklıklar	%
Cinsiyet			Kamu	315	79,7
Kadın	110	28	Özel	80	20,3
Erkek	283	72	Toplam	395	100,0
Toplam	393	100,0	Yaş		
Medeni Durum			20’den az	3	,8
Evli	247	64,3	21 ile 30 yaş arası	140	36,7
Bekar	137	35,7	31 ile 40 yaş arası	90	23,6
Toplam	384	100,0	41 ile 50 yaş arası	116	30,4
Konum			51’den fazla	32	8,4
Mavi yakalı	188	50,4	Toplam	381	100,0
Beyaz yakalı	185	46,9	Firma Deneyimi		
Toplam	373	100,0	10 yıldan az	181	49,1
Eğitim Seviyesi			11 ile 20 yıl arası	92	24,9
İlkokul	25	6,5	21 ile 30 yıl arası	85	23,0
Ortaokul	30	7,8	31 yıldan fazla	11	3,0
Lise	111	28,8	Toplam	369	100,0
Meslek yüksek okulu	32	8,3	Toplam Deneyim		
Üniversite	151	3,1	10 yıldan az	152	46,3
Yüksek lisans	35	9,1	11 ile 20 yıl arası	71	21,6
Doktora	2	,5	21 ile 30 yıl arası	89	27,1
Toplam	386	100,0	31 yıldan fazla	16	4,9
			Toplam	328	100,0

Tablo 3: Değişkenlerin Tek Grup T Testi Sonuçları

	Ortalama	S	sd	t	p
Öğrenilmiş Güçlülük	3,2022	,45009	338	8,270	.000
Planlı Davranma	3,1838	,80875	359	4,312	.000
Ruh Hali Denetimi	2,7335	,83576	363	-6,083	.000
Dürtü Denetimi	3,1168	,98117	367	2,285	.023
İstenmeyen Düşüncelerin Denetimi	3,5013	,83842	364	-11,425	.000
Ağrı Denetimi	2,8041	1,04770	369	-3,597	.000
Dışarıdan Yardım Aramama	3,9394	1,11244	370	-16,264	.000
Paternalistik Liderlik Algısı	3,3661	,65796	360	10,572	.000
İşyerinde aile atmosferi, kişiselleştirilmiş ilişkiler ve iş dışı yaşama katılma	3,2402	,90157	376	5,172	.000
Statü ve hiyerarşi	3,6469	,75335	382	16,804	.000
Sadakat beklentisi	3,1868	,78002	383	4,694	.000

Tablo 3’de görülen tek örneklem t testinde ortalama değer olarak kabul edilen “3”e göre yapılan analiz sonucunda çalışanların öğrenilmiş güçlülük düzeyleri orta düzeyin biraz üzerinde çıkmıştır. Çalışanların “Planlı Davranma” (3,18), “Dürtü Denetimi” (3,11), “İstenmeyen Düşüncelerin Denetimi” (3,50) ve “Dışarıdan Yardım Aramama” (3,93) boyutlarından aldıkları puanlar ortalamanın üstündedir. Dolayısıyla, bireylerin bu boyutların içerdiği becerileri daha iyi kullandıkları söylenebilir. Ancak, öğrenilmiş güçlülüğün diğer boyutlarından alınan puanlar daha düşük düzeydedir. Çalışanların liderlerini paternalist olarak algılama düzeylerinin (3,36) ortalamanın biraz üstünde olduğunu söyleyebiliriz. Paternalistik liderlik algısını oluşturan boyutlardan ilki olan “İşyerinde aile atmosferi, kişiselleştirilmiş ilişkiler ve iş dışı yaşama katılma” dan çalışanların ortalamanın üstünde puan aldığı söylenebilir (3,24). Liderlerin işyerinde bir aile ortamı yaratmaya, çalışanlarıyla sıcak, birbir ilişkiler kurmaya ve onların özel yaşamlarıyla ilgilenmeye çalıştıkları söylenebilir. Paternalistik liderliğin ikinci boyutu olan “Statü ve hiyerarşi”den de çalışanların ortalamanın üzerinde puan aldığı ifade edilebilir (3,64). Bu da liderlerin çalışanlarına ne kadar sıcak ve yakın davransalar da aradaki statü farkını onlara hissettirdikleri şeklinde yorumlanabilir. Çalışanlar paternalistik liderliğin son boyutu “Sadakat Beklentisi”nden ortalamanın üzerinde puan almışlardır (3,18). Liderler astlarına gösterdikleri yakınlık ve sıcaklığa karşılık, onların sadakat göstermelerini beklemektedirler.

Çalışmamızda öğrenilmiş güçlülük, paternalistik liderlik boyutlarının cinsiyet ve medeni durum açısından fark gösterip göstermediğine bakılmıştır.

Tablo 4: Cinsiyet ve Medeni Durum Farklılıkları Açısından Faktör Ortalamaları ve t Testi

	Medeni Durum	Ortalama	Standart Sapma	F	Anlamlılık
İstenmeyen Düşüncelerin Denetimi	Evli	3,5737	,85396	1,180	,045
	Bekar	3,3873	,77746		
Dışarıdan Yardım Aramama	Evli	4,0383	1,09419	3,190	,046
	Bekar	3,7937	1,12298		
Cinsiyet					
Dürtü Denetimi	Kadın	2,9067	,09629	,032	,014
	Erkek	2,1892	,06002		

Tablo 4’de görüldüğü gibi evli çalışanların (3,57) istenmeyen düşüncelerin denetiminde bekâr çalışanlardan (3,38) daha başarılı oldukları söylenebilir. Bekâr çalışanların (3,79) bazı olumsuz tutumlardan vazgeçebilmek için evli çalışanlardan (4,03) daha fazla dışarıdan yardım arama davranışı gösterdikleri söylenebilir. Kadınların (2,90) erkeklere (2,18) kıyasla dürtü denetimi becerilerini daha iyi kullandıkları görülmektedir.

Paternalistik liderlik ve öğrenilmiş güçlülük boyutları çalışanların mavi ya da beyaz yakalı olmaları, kamu ya da özel sektörde çalışmalarını açısından anlamlı bir fark göstermemektedir.

Değişkenlerin yaş grupları açısından incelenmesinde analizin daha sağlıklı sonuçlar verebilmesi için ilkökul ve ortaokul mezunları ilköğretim grubu altında, yüksek lisans ve doktora mezunları ise lisansüstü grubu altında toplanmıştır. Levene testinin sonucuna göre sadece “Planlı Davranma” düzeylerinin çalışanların eğitim seviyeleri açısından fark gösterdiğinden Anova analizi yapılmıştır. “Ruh Hali Denetimi” boyutu için ise Welch ve Brown-Forsythe testi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 5’de görülmektedir.

Tablo 5: Eğitim Grupları İçin ANOVA ve Welch ve Brown-Forsythe Tablosu

		Kareler Toplamı	Serb.Der.	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Değeri
Planlı Davranma	Gruplararası	9,369	4	2,342	3,643	,006
	Gruplar içi	223,139	347	,643		
	Toplam	232,509	351			
		İstatistik ^a	Serb. Der.1	Serb. Der.2	Anlamlılık Değeri (p)	
Ruh Hali Denetimi	Welch	4,735	4	109,015	,001	
	Brown-Forsythe	4,776	4	214,033	,001	

“Planlı Davranma” düzeylerinin hangi gruplar açısından farklı olduğunu bulmak için ikili karşılaştırma testlerinden Scheffe testi yapılmıştır. “Ruh Hali Denetimi” düzeylerinin hangi eğitim grupları açısından farklı olduğunu bulmak için ise ikili karşılaştırma testlerinden Tamhane testi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 6’da görülmektedir.

Tablo 6: “Planlı Davranma” Boyutunun Scheffe-“Ruh Hali Denetimi” Boyutunun Tamhane İkili Grup Karşılaştırma Testi Sonuçları

	Eğitim Durumu (I)	Eğitim Durumu (J)	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Sapma	Anlamlılık Değeri
Planlı Davranma Scheffe	İlköğretim (Ort=3,4519)	Lise	,22585	,13687	,606
		Meslek yüksek okulu	,20461	,18196	,867
		Üniversite	,45697*	,13129	,018
		Lisansüstü	,13711	,17386	,960
	Lise (Ort=3,2261)	İlköğretim	-,22585	,13687	,606
		Meslek yüksek okulu	-,02124	,16465	1,000
		Üniversite	,23112	,10601	,316
		Lisansüstü	-,08874	,15566	,988
	Meslek yüksekokulu (Ort=3,2473)	İlköğretim	-,20461	,18196	,867
		Lise	,02124	,16465	1,000
		Üniversite	,25236	,16005	,647
		Lisansüstü	-,06750	,19648	,998
	Üniversite (Ort=2,9949)	İlköğretim	-,45697*	,13129	,018
		Lise	-,23112	,10601	,316
		Meslek yüksek okulu	-,25236	,16005	,647
		Lisansüstü	-,31987	,15078	,344
	Lisansüstü (Ort=3,3148)	İlköğretim	-,13711	,17386	,960
		Lise	,08874	,15566	,988
		Meslek yüksek okulu	,06750	,19648	,998
		Üniversite	,31987	,15078	,344
Ruh Hali Denetimi Tamhane	İlköğretim (Ort=2,9654)	Lise	,07692	,16378	1,000
		Meslek yüksek okulu	,62788*	,20098	,025
		Üniversite	,37296	,15194	,154
		Lisansüstü	,11538	,18529	1,000
	Lise (Ort=2,8885)	İlköğretim	-,07692	,16378	1,000
		Meslek yüksek okulu	,55096*	,16864	,019
		Üniversite	,29604	,10552	,054
		Lisansüstü	,03846	,14960	1,000
	Meslek yüksekokulu (Ort=2,3375)	İlköğretim	-,62788*	,20098	,025
		Lise	-,55096*	,16864	,019
		Üniversite	-,25492	,15717	,696
		Lisansüstü	-,51250	,18960	,085
	Üniversite (Ort=2,5924)	İlköğretim	-,37296	,15194	,154
		Lise	-,29604	,10552	,054
		Meslek yüksek okulu	,25492	,15717	,696
		Lisansüstü	-,25758	,13654	,487
	Lisansüstü (Ort=2,8500)	İlköğretim	-,11538	,18529	1,000
		Lise	-,03846	,14960	1,000
		Meslek yüksek okulu	,51250	,18960	,085
		Üniversite	,25758	,13654	,487

Tablo 6'ya göre ilköğretim mezunlarının planlı davranma boyutundan aldıkları puanlar, üniversite mezunu olanlardan daha yüksektir (3,45>2,99). İlköğretim okulu mezunu olanların olumsuz olaylarla başa çıkmada planlı davranış becerilerini öğrenmede daha başarılı oldukları söylenebilir. Tamhane testi sonuçlarına göre, "Ruh Hali Denetimi" boyutundan ilköğretim mezunları meslek yüksekokulu mezunlarından (2,96>2,33); lise mezunları da meslek yüksekokulu mezunlarından (2,88>2,33) anlamlı derecede yüksek puan almışlardır. Meslek yüksekokulu mezunlarının olumsuz olaylarla başa çıkmada ruh hali denetimi becerilerini kullanmada hem lise hem de ilköğretim okulu mezunlarından daha başarısız oldukları söylenebilir.

Yaş grupları için varyans homojenliği analizi yapabilmek için 20 yaşından az ve 21 ile 30 yaş arasında olanlar 31 yaşından küçük grubu altında toplanmıştır. Diğer gruplar ise 31-40 yaş arası, 41-50 yaş arası ve 51 yaşından fazla olanlardır. Sadece "Dürtü Denetimi" boyutunun yaş grupları açısından anlamlı fark gösterdiğinden Tablo 7'de görülen Anova analizi yapılmıştır.

Tablo 7: Yaş Grupları İçin ANOVA Tablosu

		Kareler Toplamı	Serb.Der.	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık değeri
Dürtü Denetimi	Gruplararası	8,295	3			
	Gruplar içi	322,667	350	2,765	2,999	,031
	Toplam	330,962	353	,922		

Hangi grupların "Dürtü Denetimi" düzeyinin farklı olduğunu bulmak için Tablo 8'de görülen ikili karşılaştırma testlerinden Tukey HSD testi yapılmıştır.

Tablo 8: "Dürtü Denetimi" Boyutunun Tukey HSD Testi Sonuçları

	Yaş Grubu (I)	Yaş Grubu (J)	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Sapma	Anlamlılık Değeri
Dürtü Denetimi Tukey HSD	31 yaşından az (Ort=2,9323)	31-40 yaş arası	-,19949	,13387	,445
		41-50 yaş arası	-,24188	,12453	,212
		51 yaşından fazla	-,53897*	,19746	,034
	31-40 yaş arası (Ort=3,1318)	31 yaşından az	,19949	,13387	,445
		41-50 yaş arası	-,04239	,13793	,990
		51 yaşından fazla	-,33948	,20618	,354
	41-50 yaş arası (Ort=3,1742)	31 yaşından az	,24188	,12453	,212
		31-40 yaş arası	,04239	,13793	,990
		51 yaşından fazla	-,29709	,20024	,448
	51 yaşından fazla (Ort=3,4713)	31 yaşından az	,53897*	,19746	,034
		31-40 yaş arası	,33948	,20618	,354
		41-50 yaş arası	,29709	,20024	,448

Tablo 8'e göre yaşları 51'den büyük olan (3,47) çalışanların "Dürtü Denetimi"nden aldıkları puanların, yaşları 31'den az (2,93) olanlardan daha yüksek olduğu bulunmuştur. Yaşları daha büyük olan çalışanların dürtü denetimi becerilerinin daha gelişmiş olduğu söylenebilir.

Mevcut firmadaki deneyim grupları için varyans homojenliği analizini yapabilmek mevcut firmada 21 ile 30 yıl arasında deneyimleri olanlar ile 31 yıldan fazla deneyimi olan çalışan grupları 21 yıldan fazla deneyimi olan grup altında birleştirilmiştir. Diğer gruplar ise mevcut firmadaki deneyimi 10 yıldan az, 11 ile 20 yıl arası olanlardır. Varyans analizi sonucuna göre "Planlı Davranma" "Dürtü Denetimi" boyutları yaş grupları açısından anlamlı farklılık gösterdiğinden Tablo 9'da görülen Anova analizi yapılmıştır.

Tablo 9: Mevcut Firmadaki Deneyim Grupları için ANOVA Tablosu

		Kareler Toplamı	Serb.Der.	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık değeri
Planlı Davranma	Gruplararası	3,980	2			
	Gruplar içi	214,221	332	1,990	3,084	,047
	Toplam	218,201	334	,645		
Dürtü Denetimi	Gruplararası	6,953	2			
	Gruplar içi	312,448	340	3,477	3,783	,024
	Toplam	319,401	342	,919		

Hangi grupların "Planlı Davranma", "Dürtü Denetimi" düzeylerinin farklı olduğunu bulmak için Tablo 10'da görülen ikili karşılaştırma testlerinden Tukey HSD testi yapılmıştır.

Tablo 10: "Planlı Davranma", "Dürtü Denetimi" Boyutlarının Tukey HSD Testi Sonuçları

		Mevcut firma deneyimi (I)	Mevcut firma deneyimi (J)	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Sapma	Anlamlılık Değeri
Planlı Davranma	Tukey HSD	10 yıldan az (Ort=3,0742)	11-20 yıl arası	-,26524*	,10864	,040
			21 yıldan fazla	-,13368	,10576	,417
		11-20 yıl arası (Ort=3,3394)	10 yıldan az	,26524*	,10864	,040
			21 yıldan fazla	,13157	,12296	,533
		21 yıldan fazla (Ort=3,2079)	10 yıldan az	,13368	,10576	,417
			11-20 yıl arası	-,13157	,12296	,533

Tablo 10 devam

			11-20 yıl			
		10 yıldan az	arası	-,25934	,12654	,102
		(Ort=2,9717)	21 yıldan fazla	-,30606*	,12562	,041
			10 yıldan			
Dürtü	Tukey	11-20 yıl arası	az	,25934	,12654	,102
Denetimi	HSD	(Ort=3,2311)	21 yıldan fazla	-,04672	,14371	,943
			10 yıldan			
		21 yıldan fazla	az	,30606*	,12562	,041
		(Ort=3,2778)	11-20 yıl arası	,04672	,14371	,943

Tablo 10'a göre mevcut firmadaki deneyimleri 11 ile 20 yıl arasında (3,33) olanların "Planlı Davranma" boyutundan aldıkları puanların, deneyimleri 10 yıldan az olanlardan (3,07) daha fazla olduğu görülmektedir. Mevcut firmadaki deneyimi 21 yıldan fazla (3,27) olanların "Dürtü Denetimi" boyutundan aldıkları puanlar, deneyimi 10 yıldan az olanlardan (2,97) daha fazladır. Deneyimi daha az olanların planlı davranma ve dürtü denetimi becerilerini kullanmada daha başarısız oldukları söylenebilir.

İş hayatındaki toplam deneyim grupları için varyans homojenliği analizi yapabilmek mevcut firmada 21 ile 30 yıl arasında deneyimleri olanlar ile 31 yıldan fazla deneyimi olan çalışan grupları 21 yıldan fazla deneyimi olan grup altında birleştirilmiştir. Diğer gruplar ise mevcut firmadaki deneyimi 10 yıldan az, 11 ile 20 yıl arası olanlardır. Varyans analizi sonucuna göre sadece "Dürtü Denetimi", "İstenmeyen Düşüncelerin Denetimi" boyutları yaş grupları açısından anlamlı fark gösterdiğinden Tablo 11'de görülen Anova analizi yapılmıştır.

Tablo 11: İş Hayatındaki Toplam Deneyim Grupları için ANOVA Tablosu

		Kareler Toplamı	Serb.Der.	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık değeri
Dürtü Denetimi	Gruplararası	6,502	2	3,251	3,387	,035
	Gruplar içi	286,999	299	,960		
	Toplam	293,501	301			
İstenmeyen Düşüncelerin Denetimi	Gruplararası	4,042	2	2,021	3,136	,045
	Gruplar içi	193,360	300	,645		
	Toplam	197,403	302			

"Dürtü Denetimi", "İstenmeyen Düşüncelerin Denetimi" düzeylerinin hangi gruplar açısından farklı olduğunu bulmak için Tablo 12'de görülen ikili karşılaştırma testlerinden LSD ve Tukey testi yapılmıştır.

Tablo 12: “Dürtü Denetimi”, “İstenmeyen Düşüncelerin Denetimi” Boyutlarının LSD ve Tukey HSD Testi Sonuçları

		Toplam iş deneyimi (I)	Toplam iş deneyimi (J)	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Sapma	Anlamlılık Değeri
Dürtü Denetimi	LSD	10 yıldan az (Ort=2,9338)	11-20 yıl arası 21 yıldan fazla	-,31991* -,27493*	,14623 ,12943	,029 ,034
		11-20 yıl arası (Ort=3,2537)	10 yıldan az 21 yıldan fazla	,31991* ,04498	,14623 ,15499	,029 ,772
		21 yıldan fazla (Ort=3,2088)	10 yıldan az 11-20 yıl arası	,27493* -,04498	,12943 ,15499	,034 ,772
		10 yıldan az (Ort=3,3852)	11-20 yıl arası 21 yıldan fazla	-,18300 -,25452*	,12058 ,10532	,284 ,043
İstenmeyen Düşüncelerin Denetimi	Tukey HSD	11-20 yıl arası (Ort=3,5682)	10 yıldan az 21 yıldan fazla	,18300 -,07152	,12058 ,12683	,284 ,839
		21 yıldan fazla (Ort=3,6397)	10 yıldan az 11-20 yıl arası	,25452* ,07152	,10532 ,12683	,043 ,839

Tablo 12’ye göre iş hayatındaki toplam deneyimleri 21 yıldan fazla olanların (3,20) ve 11 ile 20 yıl arasında olanların (3,25) “Dürtü Denetimi” boyutundan aldıkları puanlar deneyimleri 10 yıldan az olanlardan (2,93) daha yüksektir. Deneyimleri daha az olanların olumsuz durumlarla başa çıkabilmek için dürtü denetimi becerilerini kullanma konusunda daha başarısız oldukları söylenebilir. İş hayatındaki toplam deneyimleri 21 yıldan fazla olanların “İstenmeyen Düşüncelerin Denetimi” boyutundan aldıkları toplam puan (3,63), deneyimleri 10 yıldan az olanlardan (3,38) daha yüksektir. Deneyimi daha fazla olanların bu becerileri kullanmada daha başarılı oldukları söylenebilir.

Paternalistik liderliğin ve öğrenilmiş güçlülüğün alt boyutları arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon tablosu Tablo 13’de gösterilmiştir.

Tablo 13: Araştırmada Kullanılan Alt Ölçekler Arası Korelasyonlar

		1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Planlı Davranma	Pearson r p	1								
2. Ruh Hali Denetimi	Pearson r p	,517** ,000	1							
3. Dürtü Denetimi	Pearson r p	,543** ,000	,367** ,000	1						
4. İstenmeyen Düşüncelerin Denetimi	Pearson r p	-,214** ,000	-,305** ,000	-,097 ,066	1					
5. Ağrı Denetimi	Pearson r p	,438** ,000	,348** ,000	,340** ,000	-,307** ,000	1				
6. Dışarıdan Yardım Aramama	Pearson r p	-,095 ,073	-,240** ,000	-,172** ,001	,313** ,000	-,158** ,002	1			
7. İşyerinde aile atmosferi, kişisel-leştirilmiş ilişkiler ve iş dışı yaşama katılma	Pearson r p	,187** ,000	,227** ,000	,130* ,015	-,086 ,110	,061 ,254	-,097 ,069	1		
8. Statü ve hiyerarşi	Pearson r p	,208** ,000	,203** ,000	,121* ,023	-,132* ,013	,139** ,008	-,122* ,021	,552** ,000	1	
9. Sadakat Beklentisi	Pearson r p	,097 ,070	,184** ,000	-,007 ,894	-,208** ,000	,080 ,130	-,197** ,000	,462** ,000	,423** ,000	1

*. p<0.05

**. p<0.001

“İstenmeyen Düşüncelerin Denetimi” “Planlı Davranma” ile düşük düzeyde ($r=-,214$ $p<0.01$), “Ruh Hali Denetimi” ile de orta düzeyde ($r=-,305$ $p<0.01$) negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bireyler istenmeyen düşüncelerinin denetiminde ne kadar başarılı olurlarsa planlı davranma ve ruh hali denetimi becerilerini daha az kullanacakları söylenebilir.

“Ağrı Denetimi” ile “Planlı Davranma” ($r=,438$ $p<0.01$), “Ruh Hali Denetimi” ($r=,348$ $p<0.01$), “Dürtü Denetimi” ($r=,340$ $p<0.01$) arasında orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Ancak, “İstenmeyen Düşüncelerin Denetimi” ($r=-,307$ $p<0.01$) ile arasında orta düzeyde negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Çalışanların, bedenlerinde ağrı hissettiklerinde bununla ne kadar iyi baş edebilirlerse, dürtü denetimi, ruh hali denetimi ve planlı davranma becerilerini de daha çok kullanacakları söylenebilir. Ancak, aynı durumda istenmeyen düşüncelerin denetimi becerilerini daha az kullanacakları da söylenebilir.

“Dışarıdan Yardım Aramama” ile “İstenmeyen Düşüncelerin Denetimi” arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r=,313$ $p<0.01$). Ancak, “Ruh Hali

Denetimi” ($r=-,240$ $p<0.01$), “Dürtü Denetimi” ($r=-,172$ $p<0.01$) ve “Ağrı Denetimi” ($r=-,158$ $p<0.01$) ile arasında düşük düzeyde, negatif ve anlamlı bir ilişki vardır. Bireyler olumsuz davranışlarından ve tutumlarından vazgeçmede dışarıdan yardım aramadıkça istenmeyen düşünceleri denetlemede daha başarılı olacaklardır. Ancak bireyler olumsuz davranışlarından ve tutumlarından vazgeçmede dışarıdan yardım almaya ihtiyaç duymadıkça ruh hali, dürtü ve ağrı denetiminde daha başarısız olacakları söylenebilir.

“İşyerinde Aile Atmosferi, Kişiselleştirilmiş İlişkiler ve İş Dışı Yaşama Katılma” ile “Planlı Davranma” ($r=,187$ $p<0.01$), “Ruh Hali Denetimi” ($r=,227$ $p<0.01$) ve “Dürtü Denetimi” ($r=,130$ $p<0.05$) arasında düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Liderler işyerlerinde aile atmosferi yarattıklarında, çalışanlarıyla kişiselleştirilmiş ilişkiler kurduklarında ve çalışanlarının iş dışı yaşamlarıyla da ilgilendiklerinde çalışanların planlı davranma, ruh hali ve dürtü denetimi becerilerini kullanımının arttığı söylenebilir.

“Statü ve Hiyerarşi” ile “İşyerinde Aile Atmosferi, Kişiselleştirilmiş İlişkiler ve İş Dışı Yaşama Katılma” arasında ise orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır ($r=,552$ $p<0.01$). Lider aradaki statü farkını hissettirerek çalışanlarına yaklaştıkça çalışanların istenmeyen düşüncelerin denetiminde daha başarısız olacakları söylenebilir. Üstelik çalışanların olumsuz bir durumla karşılaştıklarında liderlerinden yardım almasının artacağı söylenebilir. Böyle bir liderle çalışanların ruh hali, istenmeyen düşüncelerin, dürtü, ağrı denetimi ve planlı davranma becerilerini kullanımının arttığı söylenebilir. Üstelik liderleriyle aralarında statü farkı olduğunu hisseden çalışanların liderlerinin işyerlerinde aile atmosferi yarattıklarını, kendileriyle kişiselleştirilmiş ilişkiler kurduklarını, iş dışı yaşamlarıyla da ilgilendiklerini daha çok hissettikleri söylenebilir.

“Sadakat Beklentisi” ile “İstenmeyen Düşüncelerin Denetimi” ($r=-,208$ $p<0.01$) arasında düşük düzeyde, negatif ve anlamlı bir ilişki vardır. “Sadakat Beklentisi” ile “İşyerinde Aile Atmosferi, Kişiselleştirilmiş İlişkiler ve İş Dışı Yaşama Katılma” ($r=,462$ $p<0.01$) ve “Statü ve hiyerarşi” ($r=,423$ $p<0.01$) arasında ise orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. “Ruh Hali Denetimi” ($r=,184$ $p<0.01$) ile arasında düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Ancak “Dışarıdan Yardım Aramama” ($r=-,197$ $p<0.01$) ile arasında düşük düzeyde negatif ve anlamlı bir ilişki vardır. Liderler çalışanlarından kendilerine sadık olmalarını bekledikçe çalışanların ruh hali denetimi becerilerini kullanımının arttığı söylenebilir. Ancak olumsuz tutumlarından vazgeçmede dışarıdan yardım aramamalarının azaldığı söylenebilir. Liderlerinin işyerlerinde aile atmosferi yarattıklarını, kendileriyle kişiselleştirilmiş ilişkiler kurduklarını, iş dışı yaşamlarıyla da ilgilendiklerini ve liderleriyle aralarındaki statü farkını daha çok hissettikleri söylenebilir.

Paternalistik liderlik davranışı algısının öğrenilmiş güçlülük düzeyi üzerindeki etkisini öğrenmek için regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 14: Algılanan Paternalistik Liderlik Düzeyinin Öğrenilmiş Güçlülük Düzeyi Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Tablosu

Değişkenler	B	Standart hata	Beta	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	2,972	,142		20,967	,000		
İşyerinde aile atmosferi, kişiselleştirilmiş ilişkiler ve iş dışı yaşama katılma	,066	,035	,130	1,871	,062	,106	,104
Statü ve hiyerarşi	,074	,043	,119	1,716	,087	,097	,096
Sadakat Beklentisi	-,078	,037	-,133	-2,108	,036	-,119	-,118
R=,196 R ² =,039 F=4,133 p=.007							

Tablo 14’de paternalistik liderliğin “sadakat bekleme” boyutunun çalışanların öğrenilmiş güçlülüğü üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir (R=,196 R²=,039 p<.05). “Sadakat beklentisi” boyutu öğrenilmiş güçlülükteki değişimin yaklaşık %4’nü açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayısına göre bağımsız değişkenlerin öğrenilmiş güçlülük üzerindeki göreceli önem sırası “Sadakat Beklentisi” (,133), “İşyerinde aile atmosferi, kişiselleştirilmiş ilişkiler ve iş dışı yaşama katılma” (,130) ve “ Statü ve hiyerarşi” (,119)’dir. Regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiği zaman sadece “Sadakat Beklentisi” (,133) değişkeninin anlamlı bir yordayıcı olduğu anlaşılmaktadır.

5. Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Günümüzde stres yaratan herhangi bir unsurla karşılaşmamak mümkün değildir. Bazıları bu unsurlarla etkili bir biçimde baş edip, performanslarının olumsuz etkilenmesine izin vermezler. Ancak, bazıları ise stresi etkili bir şekilde yönetememektedir. İşte bu durum bireylerin öğrenilmiş güçlülük düzeyleri ile ilişkilendirilmektedir. Öğrenilmiş güçlülük alışılmış davranışlarda değişime neden olmak (yenileyici öz-kontrol) ve davranışların düzgün olarak yerine getirilmesine (onarıcı öz-kontrol) engel olan duygular, ağrılar ve rahatsız edici düşünceler gibi içsel cevapların düzenlenmesinde davranışların ve bilişsel yeteneklerin bir repertuarı olarak tanımlanmaktadır (Rosenbaum, 1983’den akt. Rosenbaum & Plamenta, 1998:826). Güçlülüğü yüksek olan bireyler stresin yarattığı olumsuz durumlarla daha kolay başa çıkabilirler. Zorlu bir durumla karşılaştıklarında ise bunun üstesinden gelmek için daha ısrarcı ve inatçı olmaktadır. Daha az güçlü olanlar ise mücadeleyi bırakma eğilimindedirler. Öğrenilmiş güçlülüğün yüksek olması iş hayatında da aranan özelliklerden biri olarak kabul edilmektedir. Günümüzde kimin başarılı kimin başarısız olacağını eğitimden, deneyimden ve yetişmeden daha fazla belirleyen unsur bireyin dayanıklılık düzeyi olarak kabul edilmektedir (Coutu, 2004:11). Dolayısıyla işletmelerin güçlülüğü yüksek olan çalışanları tercih etmeleri beklenmektedir. İşletmelerin bu istek ve beklentilerine karşılık özellikle ülkemizdeki çalışanlar çalıştıkları ortamda aile atmosferi olmasını istemektedirler (Wasti, 2000). Paternalistik liderler, işyerinde aile atmosferi oluşturmakta, astların özel hayatlarıyla da kişisel olarak ilgilenmektedirler. Dolayısıyla çalışanlar kendilerini yalnız hissetmemekte ve algıladıkları sosyal destek de yüksek olmaktadır. Algılanan sosyal desteğin öğrenilmiş güçlülük üzerinde pozitif etkisi olduğu ileri sürülmektedir (Zauszniewski vd., 2005). Paternalistik liderle

çalışanların daha iyi koşullar veya ücret için işyerlerini terk etmedikleri görülmektedir (Erben & Güneşer, 2008:965).

Araştırmamızdan elde edilen sonuçlar genel olarak özetlenecek olursa;

1. Çeşitli sektörlerden araştırmaya katılan 395 işgörenin toplam öğrenilmiş güçlülük düzeyleri ortalamasının biraz üzerinde, liderlerini paternalistik olarak algılama düzeyleri ise öğrenilmiş güçlülük düzeylerine oranla daha yüksek bulunmuştur. Öğrenilmiş güçlülüğün “Planlı Davranma”, “Dürtü Denetimi”, “İstenmeyen Düşüncelerin Denetimi” ve “Dışarıdan Yardım Aramama” boyutlarından yüksek puan almışlardır.

10 ülkeden (Kanada, Amerika, Türkiye, Çin, Pakistan, Hindistan, Almanya, Romanya, İsrail, Rusya) kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren işletmelerde çalışan 1954 işgörenin katıldığı çalışmada, paternalizm puanları en yüksek çıkan ülkeler; Hindistan, Pakistan, Çin ve Türkiye’dir (Aycan, vd., 2000:192-221). Erben (2004), Adalet ve Kalkınma, Cumhuriyet Halk ve Milliyetçi Hareket Partilerinin genel başkanlarının konuşmaları, kongre, kurultay, miting, parti programı ve tüzüklerini inceleyerek yaptığı bir araştırmada da Türk liderlerinin paternalistik özelliklere sahip olduğunu bulmuştur. Aktaş & Can (2012)’ın Adana’da kamu ve özel sektörde çalışan 316 yönetici üzerinde yaptığı bir araştırmada da yöneticilerin paternalistik özellikleri yüksek bulunmuştur. Yöneticilerin görüşlerinden yola çıkarak elde edilen bu araştırma sonuçlarının yanı sıra bizim araştırmamızdaki gibi işgörenler açısından da değerlendirme yapılmaktadır. Uslu & Çam (2010)’ın Gebze’de küçük ölçekli bir işletmede 40 çalışan üzerinde yaptığı bir araştırmada üst yöneticilerin paternalistik liderlik özellikleri gösterdiği bulunmuştur.

2. Araştırmanın ilk hipotezi işgörenlerin öğrenilmiş güçlülük boyutlarının demografik özellikleri açısından farklılık göstereceğidir.

Kadınların “Dürtü Denetimi” boyutlarından aldıkları puanın erkeklerden daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Evli olanların “İstenmeyen Düşüncelerin Denetimi” ve “Dışarıdan Yardım Aramama” boyutundan aldıkları puanlar bekar olanlardan daha yüksektir.

İlköğretim mezunu olanların “Planlı Davranma” boyutundan aldıkları puanlar üniversite mezunu olanlardan daha yüksek bulunmuştur. Yine, ilköğretim ve lise mezunu olanların “Ruh Hali Denetimi” boyutundan aldıkları puanlar meslek yüksek okulu mezunu olanlardan daha yüksektir.

Yaşları 51’den daha yüksek olanların “Dürtü Denetimi”nden aldıkları puanlar yaşları 31’den küçük olanlardan daha yüksektir.

Mevcut firmadaki deneyimleri 11 ile 20 yıl arasında olanların “Planlı Davranma” ve deneyimleri 21 yıldan fazla olanların “Dürtü Denetimi”nden aldıkları puanlar mevcut firmadaki deneyimleri 10 yıldan az olanlardan daha yüksektir.

İş hayatındaki toplam deneyimleri 11 ile 20 yıl arasında ve 21 yıldan fazla olanların “Dürtü Denetimi” boyutundan aldıkları puanlar deneyimi 10 yıldan az olanlardan daha

yüksektir. Ancak, toplam deneyimi 10 yıldan az olanların “İstenmeyen Düşüncelerin Denetimi” boyutundan aldıkları puanlar deneyimleri 21 yıldan fazla olanlardan daha yüksektir.

Sonuç olarak H1 hipotezi kısmen desteklenmiştir.

Yürür & Keser (2010)’in Yalova’da ilköğretim ve liselerde görev yapan 350 öğretmen ve okul yöneticisi üzerinde yaptığı bir araştırmada öğrenilmiş güçlülüğün medeni durum, cinsiyet, yaş ve mesleki kıdem açısından farklılık göstermediği ileri sürülmektedir. Taşçı vd. (2007) de Pamukkale Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi kliniklerinde görev yapan 85 hemşirenin öğrenilmiş güçlülük düzeylerinin medeni durum, çalışma yılı ve eğitim durumu açısından fark göstermediğini ifade etmektedir. Yıldırım vd. (2007)’nin Erzincan Devlet Hastanesi’nde çalışan 121 hemşire üzerinde yaptığı bir araştırmada yaş ve çalışma yılı arttıkça güçlülük puanlarının arttığı, eğitim düzeyi açısından ise farklılık göstermediği ileri sürülmektedir. Öztürk (2006)’ün ODTÜ Eğitim Fakültesi’nden 393 öğrenci üzerinde yaptığı araştırmada da güçlülük düzeyinin cinsiyet açısından fark göstermediği ifade edilmektedir. Akkaya (2009) Marmara Üniversitesi’nden 438 öğrenci üzerinde yaptığı araştırmada da öğrenilmiş güçlülük düzeyinin cinsiyet açısından anlamlı fark göstermediğini belirtmiştir. Kennett ve Keefer (2006)’in Kanada’dan 244 öğrenci ve Huang vd. (2008)’nin Güney Tayvan’da 131 diyabet hastası üzerinde yaptıkları çalışmalarda da benzer sonuç elde edilmiştir. Edwards ve Riordan (1994)’in Rhades Üniversitesi’nde psikoloji birinci sınıf öğrencisi olan 100 siyah ve 138 beyaz öğrenci üzerinde yaptıkları araştırmada da öğrenilmiş güçlülük düzeyinin cinsiyet açısından anlamlı fark göstermediği belirtilmiştir. Ancak Goff (2009) Kuzey Karolina’daki bir üniversitede hemşirelik eğitimi alan 53 öğrenci üzerinde yaptığı araştırmada erkeklerin öğrenilmiş güçlülük puanlarının daha yüksek olduğunu ileri sürmüştür. Boran (2009)’in İstanbul’da MEB’e bağlı 6 okulda görev yapan 180 öğretmen üzerinde yaptığı bir araştırmada kadın öğretmenlerin “Planlı Davranma” boyutundan daha yüksek puanlar aldığı ifade edilmektedir. Karakoç (2009)’un İstanbul’da 182 sınıf, 143 branş öğretmeni üzerinde yaptığı bir araştırmada öğrenilmiş güçlülük düzeyinin yaş açısından farklılık göstermediği ifade edilmektedir. Boran (2009)’in İstanbul’da MEB’e bağlı 6 okulda görev yapan 180 öğretmen üzerinde yaptığı bir araştırmada da öğrenilmiş güçlülük düzeyinin yaş, medeni durum ve kıdem açısından farklılık göstermediği ileri sürülmektedir. Ancak Huang vd., (2010)’in Tayvan’ın güneyindeki iki eğitim hastanesinde tedavi gören 150 göğüs kanseri kadın üzerinde yaptığı bir araştırmada yaşı daha büyük ve eğitim düzeyleri daha düşük olanların güçlülüklerinin daha düşük olduğu ileri sürülmektedir. Benzer sonuçlar Sae-Han (2002)’nin Taylandlı 77 kadın üzerinde yaptığı araştırmada da elde edilmiştir.

Öğrenilmiş güçlülük boyutlarının incelendiği araştırma sayısının oldukça sınırlı olduğu ve çalışmaların genel öğrenilmiş güçlülük düzeyi üzerine yoğunlaştığı dikkati çekmektedir.

3. Araştırmanın ikinci hipotezi ise algılanan paternalistik liderlik boyutlarının çalışanların demografik özellikleri açısından farklılaşacağıydı. Ancak, araştırma kapsamında incelenen paternalistik liderlik boyutları hiçbir demografik özellik açısından farklılık göstermemektedir. **Sonuç olarak H2 hipotezi reddedilmiştir.**

Tuncer (2005)’in 467 üniversite öğrencisi ve 230 beyaz yakalı çalışan üzerinde yaptığı bir araştırmada da beyaz yakalı çalışanların liderlerini paternalist olarak algılama

düzeylerinin, cinsiyet açısından anlamlı fark göstermediği ifade edilmiştir. Ancak, yaşı daha genç olan öğrencilerin paternalistik tutumlarının daha olumlu olduğu ileri sürülmektedir. Macit (2010)'in Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi'nden 752 öğrenci üzerinde yaptığı araştırmada da paternalizm boyutunun cinsiyet açısından fark göstermediği belirtilmektedir. Pellegrini vd. (2010)'nin Güney Hindistan'da 207 ve Amerika'da 215 profesyonel olarak çalışan ve büyük bir üniversitenin yönetim programına kayıtlı bireyin üzerinde yaptıkları bir araştırmada paternalistik liderlik algısının Amerika örnekleminde cinsiyet açısından anlamlı fark göstermediği ifade edilmektedir. Ancak, Hintli erkeklerin paternalistik liderlik algılarının daha yüksek olduğu ileri sürülmektedir. Aksoy (2008)'un ülkemizde çeşitli sektörlerdeki 214 mavi ve beyaz yakalı çalışan üzerinde yaptığı bir araştırmada mavi yakalı çalışanların paternalistik liderlik davranış algılamalarının daha yüksek olduğu ifade edilmektedir. Mutlu (2010)'nun Akdeniz Üniversitesi, Antalya Eğitim ve Araştırma ve Antalya Atatürk Devlet Hastanesi'nde çalışan 600 hemşire üzerinde yaptığı araştırmada yaşı daha büyük olanların, evlilerin ve deneyimleri daha fazla olanların paternalistik liderlik algılamalarının daha yüksek olduğu ifade edilmektedir.

Literatürdeki çalışmaları incelediğimizde, araştırmamızla paralel sonuçlara sahip çalışmaların yanı sıra zıt sonuçlara sahip çalışmaların da varlığı dikkati çekmektedir.

4. Araştırmanın üçüncü hipotezi çalışanların liderlerini paternalistik algılama düzeylerinin öğrenilmiş güçlülük düzeylerini anlamlı bir şekilde yordamakta olduğudur. Paternalistik liderliğin “sadakat bekleme” boyutunun çalışanların öğrenilmiş güçlülüğü üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir ($R=,196$ $R^2=,039$ $p<.05$). “Sadakat beklentisi” boyutu öğrenilmiş güçlülükteki değişimin yaklaşık %4'nü açıklamaktadır. **Sonuç olarak H3 hipotezi kısmen desteklenmiştir.**

Çalışanların öğrenilmiş güçlülük ve liderlerini paternalistik olarak algılama düzeylerini demografik açılardan incelendiğimizde literatürdeki bazı çalışmalarla benzer sonuçlar dikkati çekmektedir. Ancak daha genellenebilir sonuçlar elde edebilmek için daha fazla sayıda çalışma yapılması zorunludur.

Literatürde, bireylerin sosyal destek görmelerinin öğrenilmiş güçlülük düzeyleri üzerinde olumlu etkileri olduğu belirtilmektedir. Paternalistik liderle çalışanlar da algıladıkları sosyal destek düzeyinin yüksek olduğunu belirttiklerinden paternalistik liderliğin öğrenilmiş güçlülük düzeyi üzerinde anlamlı bir yordayıcı olup olmadığı test edilmiştir. Yapılan literatür taramasında hem yabancı hem de yerli literatürde paternalistik liderlik ile öğrenilmiş güçlülük kavramı birlikte ilk kez bir çalışmada incelenmiştir. Bu nedenle araştırmamız öncü bir çalışma olarak nitelendirilebilir. Analiz sonucunda ise paternalistik liderliğin ‘Sadakat Bekleme’ boyutunun öğrenilmiş güçlülük üzerinde olumsuz etkisi olduğu saptanmıştır. Liderlerinin sadakat beklentisi nedeniyle, onlara sadık olmaya ve saygı göstermeye çalışan işgörenlerin her durumda liderlerine başvurmayı tercih etmelerinden dolayı bu beklenen bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Çünkü öğrenilmiş güçlülük zor durum ve koşullarda bile bireylerin kendi kendilerine baş edebilme kapasiteleri olarak değerlendirilmektedir.

Araştırmamızda elde ettiğimiz bulgular doğrultusunda bazı önerilerde bulunulabilir. Çalışanların stres yaratan unsurlarla daha etkili baş edebilmeleri ve öğrenilmiş güçlülük

öğrenilebildiği için; işletmelerin öğrenilmiş güçlülük düzeyini artırıcı eğitim programlarına yer vermeleri önerilebilir. Çalışmamızda kullanılan örneklem sayısı daha çok genişletilerek özellikle özel sektör açısından daha genellenebilir sonuçlar elde edilebilir. Gelecek çalışmalarda araştırmamızda incelediğimiz değişkenlerin ölçümünde, hem yöneticilerin hem de işgörenlerin görüşleri alınarak karşılaştırmalar yapılabilir. Yine, ikili ilişkilerde (öğretmen-öğrenci, hekim-hasta, üst-ast) paternalistik liderlik davranışı göstermeye neden olan faktörler araştırılabilir. Paternalistik liderliğin ve öğrenilmiş güçlülüğün öncülleri ve sonuçları hakkında daha fazla çalışma yapılmasına ihtiyaç olduğu görülmektedir. Özellikle öğrenilmiş güçlülük kavramı boylamsal çalışmalar yapılarak derinlemesine incelenebilir. İşletmelerde de liderlerin paternalistik liderlik davranış gösterme düzeylerinin zamanla değişimini inceleyebilmek için boylamsal çalışmalar yapılabilir.

Kaynakça

- Ağargün, M. Y., Beşiroğlu, L., Kıran, Ü. K., Özer, Ö. A., & Kara, H. (2005). COPE (Başarı çıkma tutumlarını değerlendirme ölçeği): Psikometrik özelliklere ilişkin bir ön çalışma. *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 6, 221-226.
- Akgün S., & Ciarrochi J. (2003). Learned resourcefulness moderates the relationship between academic stress and academic performance. *Educational Psychology*, 23, 287-294.
- Akkaya, E. (2009). *Üniversite öğrencilerinin otonomik-sosyotropik kişilik özellikleriyle öğrenilmiş güçlülük düzeyleri arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Aksoy, B. (2008). *The relationship between paternalistic leadership, empowerment and turnover intention: An empirical study* (Unpublished Master's Thesis). Marmara University Institute of Social Sciences, İstanbul.
- Aktaş, M., & Can, A. (2012). Yöneticilerin kültürel değerleri ve izleyici davranış tercihleri. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 12(2), 239-249.
- Aslan, H., & Çeçen, R. (2007). Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin cinsiyetlerine ve öğrenilmiş güçlülük düzeylerine göre mizah tarzlarının incelenmesi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(2), 1-14.
- Aycan, Z., & Kanungo, R. N. (2000). Toplumsal kültürün kurumsal kültür ve insan kaynakları uygulamaları üzerine etkileri. İçinde Z. Aycan (ed.), *Akademisyenler ve profesyoneller bakış açısıyla Türkiye'de yönetim, liderlik ve insan kaynakları uygulamaları* (ss. 25-57). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Aycan, Z., Kanungo, R. N., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, G., & Khursid, A. (2000). Impact of culture on human resource management practices: a ten country comparison. *Applied Psychology: An International Review*, 49(1), 192-221.
- Aycan, Z. (2001). Paternalizm: Yönetim ve liderlik anlayışına ilişkin üç görgül çalışma. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 11-31.
- Aycan, Z. (2002). Leadership and teamwork in developing countries: Challenges and opportunities, *Online Readings in Psychology and Culture*, Unit 7. Retrieved from <http://scholarworks.gvsu.edu/orpc/vol7/iss2/1>.

- Aycan, Z. (2006). Paternalism: Towards conceptual refinement and operationalization. In K. S. Yang, K. K. Hwang, & U. Kim (Eds.), *Scientific Advances In Indigenous Psychologies: Empirical, Philosophical, And Cultural Contributions* (pp. 445-466). London: Cambridge University Press.
- Baltaş, A., & Baltaş, Z. (2004). *Stres ve başa çıkma yolları*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Barutçugil, İ. (2011). *Kültürlerarası Yönetim*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Bekhet, A., Elgeunidi, M., & Zauszniewski, J. A. (2011). The effects of positive cognitions on the relationship between alienation and resourcefulness in nursing students in Egypt. *Issues in Mental Health Nursing*, 32, 35–41.
- Boran, E. (2009). *İstanbul ili Avrupa yakasında bulunan endüstri meslek liseleri öğretmenlerinin öğrenilmiş güçlük düzeyleri ile öğrenci kontrol eğilimleri arasındaki ilişkileri üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Carey, M. P., Carey, K. B., Carnrike, C. L. M., Jr., & Meisler, A. W. (1990). Learned resourcefulness, drinking, and smoking in young adults. *Journal Of Psychology*, 124, 391-395.
- Cerit, T., Özdemir, T., & Akgün, N. (2011). Sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları sergilemelerini istemeye yönelik görüşlerinin bazı demografik değişkenler açısından incelenmesi. *AİBÜ. Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(1), 87-99.
- Coşkun, Y. (2009). Ortaöğretim öğrencilerinin öğrenilmiş güçlülük düzeyleri ve aile içi ilişkileri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(2), 104-118.
- Coutu, D. L. (2004). Dayanıklılığın bileşenleri, örgütsel ve kişisel dayanıklılık. (Çev. A. Kardam). İstanbul: Acar Matbaacılık A.Ş. Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayını.
- Çakır, Ö. (2009). Öğrenilmiş güçlülük ve çalışma yaşamı. İçinde A. Keser, G. Yılmaz, & S. Yürür (ed.), *Çalışma yaşamında davranış: Güncel yaklaşımlar* (ss.147-166). Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Çalışkan, S. C. (2010). The interaction between paternalistic leadership style, organizational justice, and organizational citizenship behavior: A study from Turkey. *China-USA Business Review*, 9(1), 67-80.
- Dağ, İ. (1991). Rosenbaum'un öğrenilmiş güçlülük ölçeği'nin üniversite öğrencileri için güvenilirliği ve geçerliği. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 2(4), 269-274.
- Dayıoğlu, B. (2008). Resilience in university entrance examination applicants: The role of learned resourcefulness, perceived social support, and gender (Unpublished master's thesis). Middle East Technical University, Ankara.
- Edwards, D., & Riordan, S. (1994). Learned resourcefulness in black and white south african university students. *Journal of Social Psychology*, 134(5), 665-675.
- Elçi, M., Kitapçı, H., & Şener, İ. (2010, Mayıs). *İşe ilişkin stresin ve iş yükünün iş tatminine ve işten ayrılma niyetine etkisi*. 9. Ulusal İşletmecilik Kongresi, Zonguldak.
- Erben, G. S. (2004). Toplumsal kültür aile kültürü etkileşimi bağlamında paternalizm boyutuyla işletme kültürü: Türkiye örneği. İçinde T. Koçel (ed.), *1. Aile İşletmeleri Kongresi Bildirileri* (ss. 345-356). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.

- 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, 955-968.
- Farh, J. L., & Cheng, B. S. (2000). A cultural analysis of paternalistic leadership in chinese organizations. In J.T. Li, A.S. Tsui, & E. Weldon (Eds.), *Management and organizations in chinese context* (pp. 84-127). London: Macmillan.
- Goff, A. M. (2009). *Stressors, academic performance, and learned resourcefulness in baccalaureate nursing students* (Unpublished doctoral dissertation). The University of North Carolina.
- Goodell, G. E. (1985). Paternalism, patronage and potlatch: The dynamics of given and being given to (and comments and reply). *Current Anthropology*, 26(2), 247-257.
- Güloğlu, B., & Aydın, G. (2007). İlköğretim 5. sınıf öğrencilerinin öğrenilmiş güçlülük ve otomatik düşünce biçimi arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33, 157-168.
- Huang, C. Y., Perng, S. J., Chen, H. F., & Lai, C. Y. (2008). The impact of learned resourcefulness on quality of life in type II diabetic patients: A cross-sectional correlational study. *Journal Of Nursing Research*, 16(4), 264-274.
- Huang, C. Y., Guo, S. E., Hung, C. M., Shih, S. L., Lee, L. C., & Huang, S. M. (2010). Learned resourcefulness, quality of life, and depressive symptoms for patients with breast cancer. *Oncology Nursing Forum*, 37(4), 280-287.
- Karakoç, M. (2009). *İlköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin öğrenilmiş güçlülük düzeyleri ile iş doyum seviyeleri arasındaki ilişkinin incelenmesi (Kartal ilçesi örneği)* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kennett, D. J., & Keefer, K. (2006). Impact of learned resourcefulness and theories of intelligence on academic achievement of university students: An integrated approach. *Educational Psychology*, 26, 441-457.
- Köksal, O. (2011). Bir kültürel liderlik paradoksu: Paternalizm. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15), 101-122.
- Macit, G. (2010). *İletişim tarzları üzerinde kültürel değerlerin etkisi: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi öğrencileri üzerinde bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Mcwhirter, B. T. (1997). Loneliness, learned resourcefulness, and self-esteem in college students. *Journal Of Counseling and Development*, 75(6), 460-469.
- Mutlu, A. (2010). *Hemşirelere göre yönetici hemşirelerin paternalistik davranış örüntülerinin hasta bakımı ile ilgili görevlerine yansımaları* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Antalya.
- Ngai F. W., Chan S. W. C., & Ip, W. Y. (2009). The effects of a childbirth psychoeducation program on learned resourcefulness, material role competence and perinatal depression: A quasi-experiment. *International Journal Of Nursing Studies*, 46, 1298-1306.
- Öztürk, S. (2006). *The Relationship Between Learned Resourcefulness And Conflict Behaviors* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ortadoğu Teknik Üniversitesi, Ankara.

- Paşa, S. F. (2000). Türkiye Ortamında Liderlik Özellikleri. İçinde Z. Aycan (ed.), *Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları* (ss. 201-225). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Paşa, S. F., Kabasakal, H., & Bodur, M. (2001). Society, organizations, and leadership in Turkey. *Applied Psychology: An International Review*, 50(4), 559-589.
- Pedavic, I., & Earnest, W. R. (1994). Paternalism as a component of managerial strategy. *Social Science Journal*, 31(4), 389-405.
- Pellegrini, E. K. & Scandura, T. A. (2008). Paternalistic leadership: A review and agenda for future research. *Journal of Management*, 34(3), 566-593.
- Pellegrini, E. K., Scandura, T. A., & Jayaraman, V. (2010). Cross-cultural generalizability of paternalistic leadership: an expansion of leader– member exchange theory. *Group & Organization Management*, 35(4), 391-420.
- Rosenbaum, M. (1980). A schedule for assessing self-control behaviors: Preliminary findings. *Behavioral Therapy*, 11, 109-121.
- Rosenbaum, M., & Plamenta, R. (1998). Preference for local or general anesthesia, coping dispositions, learned resourcefulness and coping with surgery. *Psychology and Health*, 13, 823-845.
- Sae-Han, C. (2002). *Effects of depression on learned resourcefulness and prenatal self-care practices in pregnant women with and without HIV seropositivity in Thailand* (Unpublished Doctoral Dissertation). Case Western Reserve University.
- Sargut, S. (2001). *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*. Ankara: İmge Kitabevi.
- Taşçı, A. D., Özer, F. G., & Koştu, N. (2007). Pamukkale üniversitesi hastanesinde çalışan hemşirelerin stresle baş etme stratejilerinin belirlenmesi. *Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 10(2), 41-48.
- Tuncer, G. (2005). *The self in family context and traditional family values on attitudes toward paternalistic leadership style* (Unpublished Master’s Thesis). Koç University Graduate School of Social Sciences and Humanities, İstanbul.
- Tutar, H. (2007). Örgütsel eylemsizliği açıklama aracı olarak öğrenilmiş çaresizlik. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 9(4), 142-161.
- Türkel Y. D., & Tezer E. (2008). Parenting styles and learned resourcefulness of Turkish adolescents. *Adolescence*, 43(169), 143-152.
- Uslu, T., & Çam, E. M. (2010). *Türkiye’deki hizmet sektöründe bilgi iletişimi: Uzaktan sağlık, destek ve eğitimde sahalvaka çalışmaları*. Uluslararası 8. Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildirileri, İstanbul.
- Yalçın, Ö. M. (2007). *Kendini denetleme becerileri eğitiminin üniversite öğrencilerinin öğrenilmiş güçlülük düzeyine etkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Samsun.
- 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, A., Hacıhasanoğlu, R., & Karakurt, P. (2007). Hemşirelerin stresle başa çıkmada bilişsel stratejileri kullanma düzeylerinin ve etkileyen faktörlerin belirlenmesi. *Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 10(4), 21-29.
- Yürür, Ş. (2011). Öğrenilmiş güçlülük, kıdem ve medeni durumun duygusal tükenmedeki rolü: Kaynakların korunması teorisi kapsamında bir analiz. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 107-126.
- Yürür, S., & Keser, A. (2010). Öğrenilmiş güçlülük: Öğretmenler üzerinde bir uygulama. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 1(1), 59-70.
- Wasti, S. A. (2000). Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Evrensel ve Kültürel Etmenler: Türk Kültürüne Bir Bakış. İçinde Z. Aycan (ed.), *Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye’de Yönetim, Liderlik Ve İnsan Kaynakları Uygulamaları* (ss. 201-225). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Zauszniewski, J. A., Picot, S. J., Roberts, B. L., Debanne, S. M., & Wykle, M. L. (2005). Predictors of resourcefulness in African American women. *Journal of Aging And Health*, 17(5), 609-632.
- Zhang, X. (2009). Trade unions under the modernization of paternalist rule in China. *The Journal Of Labor And Society*, 12, 193-218.