

PATERNALİST LİDERLİK VE İŞE İLİŞKİN İYİLİK İLİŞKİSİNDE İŞ-YAŞAM DENGESİNİN ROLÜ

Yrd. Doç. Dr. Gül Selin ERBEN*

Yrd. Doç. Dr. Ayşe Begüm ÖTKEN**

ÖZ

Kadın iş-görenler ve çift kariyerli aile sayılarındaki artış, iş ortamında rekabetin artması ve teknolojide yaşanan gelişmeler, iş-aile yaşamı dengesinin sağlanması ve bu dengede liderin rolünün anlaşılmasını bir gereklilik olarak ortaya çıkarmaktadır. Çalışmalar göstermektedir ki, iş görenler iş-aile alanlarında tatmin edici bir denge kurduklarında işe ilişkin iyilik durumları artmaktadır. Bu çalışma, paternalist liderlik tarzı ile işe ilişkin iyilik arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide iş-yaşam dengesinin rolünü araştırmaktadır. Veriler 210 iş-görenden anket yöntemiyle toplanmıştır. Sonuçlar, paternalist liderlikle iş-yaşam dengesi arasındaki az çalışılmış ilişkinin anlaşılmasına dair önemli katkılar sağlarken uygulayıcılara da iş-yaşam dengesinin liderlerinin yönetsel tutum ve yaklaşımlarıyla maliyete katlanmaksızın da tesis edilebileceğini göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Paternalist lider, iş-yaşam dengesi, işe ilişkin iyilik

JEL Sınıflandırması: M54, L20, M20

THE ROLE OF WORK-LIFE BALANCE IN THE RELATIONSHIP BETWEEN PATERNALISTIC LEADERSHIP AND WORK RELATED WELL BEING

ABSTRACT

Increase in the woman labor, double career families, competition in the business world and the technological developments made it necessary to work on work-life balance and the role of leadership in this process. Research point out that when the employees have a satisfactory balance between the work and life domains, their work related well being levels increase. In this study, the role of work-life balance in the relationship between paternalistic leadership and work related well being is examined. Data were collected from 210 white color employees via survey method. Results made an important contribution to an untouched field besides showing the costless way of establishing work-life balance to the managers.

Keywords: Paternalistic leadership, work-life balance, work related well being.

JEL Sınıflandırması: M54, L20, M20

* Okan Üniversitesi, İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi, Sosyoloji Bölümü, selin.erben@gmail.com

** Yeditepe Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, begum.otken@yeditepe.edu.tr

1. GİRİŞ

İşgücünün değişen yapısı, çift kariyerli aile ve tek ebeveynli aile sayılarındaki artış, iş ortamında rekabetin artması ve teknolojiye yaşanan gelişmeler, iş ile aile yaşamı arasındaki dengenin sağlanması ve korunmasını önemli hale getirmektedir (Smith ve Gardner, 2007: 3). Bütün bu sebepler, çalışan üzerine daha fazla baskı yüklemekte ve hem çalışan hem de şirket için olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. İş-yaşam dengesinin sağlanamaması aslında modern toplumun olağan bir sonucudur. Dünyanın hemen hemen her yerinde çalışanlar iş ve yaşam alanlarını dengede tutma konusunda sıkıntılar yaşamaktadır. Bu bağlamda önemli olan, konuyla ilgili daha fazla araştırmanın yapılarak hem bireye hem de örgütlere yol gösterilmesidir (Narayanan ve Narayanan, 2012: 309) .

Yöneticilerin, çalışanların iş ve yaşam rollerini dengelemede önemli bir belirleyici olduğu da yapılan araştırmalarla ortaya konulmaktadır (Allen, 2001: 420). İş-yaşam hayatı arasındaki dengenin sağlanması yöneticinin ne kadar destek verdiği ve özel yaşam sorumluluklarına karşı ne kadar hassas olduğundan etkilenmektedir. Yöneticiler ve işverenler, çalışanların iş ve yaşam sorumluluklarını dengelemek adına esnek çalışma saatleri, çalışanlara kendi programlarını planlama özgürlüğünün verilmesi, evden çalışma, işyerinde kreş açılması gibi uygulamaları hayata geçiren kişiler olduklarından iş-yaşam dengesine bakış açıları ve destekleri de önem arz etmektedir. O nedenle liderlik tarzı ile iş-yaşam dengesi arasındaki ilişkinin anlaşılması da önemli bir gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır. Bu çalışmada liderlik tarzı açısından, Türkiye'nin de bir parçası olduğu, Doğu kültürlerinde sıklıkla görülen paternalist liderlik üzerinde durulmaktadır. Her ne kadar paternalizm Batı toplumlarında olumsuz olarak değerlendirilse de: Asya, Orta Doğu ve Latin Amerika kültürlerinin önemli özelliklerinden biridir (Aycan, 2006:445). Aycan (2006), on ülkede yaptığı çalışmada, Türkiye'nin paternalizm puanı en yüksek ülkelerden biri olduğunu ortaya koymuştur. Buradan hareketle, bu çalışmanın amaçlarından biri paternalist liderlik ile iş-yaşam dengesi arasındaki ilişkiyi araştırmaktır.

Yapılan araştırmalar, iş-yaşam dengesinin çalışanın refahını, mutluluğunu arttırdığını ortaya koymaktadır (Greenhaus vd., 2003: 170; Fisher, 2010:390; Morrow, 2011:810). İş ve yaşam alanları dengede olan çalışanlar işlerinden daha fazla tatmin olmakta (Saltzstein vd., 2001: 460), daha az iş-yükü ve depresyon yaşamakta ve rollerini daha kolaylıkla yerine getirmektedir (Marks ve Macdermid, 1996: 421). Bunun yanında iş-yaşam dengesi, çalışanların iş-yaşam çatışmalarını azaltmakta ve yaşam kalitelerini arttırmaktadır (Greenhaus vd., 2003: 173). Bu çalışmada da paternalist liderliğin iş-yaşam dengesini sağlamadaki açıklayıcılığı araştırılarak çalışanların işe ilişkin iyilikleri üzerindeki etkisi incelenmektedir.

2. İŞ-YAŞAM DENGESİ

İş-yaşam dengesi kavramı ile ilgili çok sayıda tanımlama bulunmaktadır. Bu tanımlamalardan biri iş ve iş dışı sorumlulukları dengeleyen bireyin rolü üzerine odaklanırken (Smith ve Gardner, 2007:

3); diğeri de iş-yaşam dengesini, minimum düzeyde rol çatışması ile gerek işte gerekse evde tatmin ve faal olunması olarak tanımlanmaktadır (Clark, 2001: 360). Bazı araştırmacılar da (Allen, 2001: 416) iş-yaşam dengesinin, çalışanların nasıl, ne zaman ve nerede çalıştıkları ile ilgili kontrole sahip olduğunda elde edildiğini savunmaktadır (Pacock, 2005 içinde Webber vd., 2010: 60). İş, aile ve birey alanlarından herhangi birisi üzerinde sahip olunan amaç ve talepler diğer alanlara ayrılan zamandan kısıntı yapmayı gerektirmediğinde denge oluşmaktadır. Buna üç boyutlu denge de denilmektedir (Aycan, Eskin, ve Yavuz, 2007: 34). İş-yaşam dengesi kavramı ile karışabilecek bir kavram da iş-aile çatışmasıdır. İş-yaşam dengesi iş gereksinimlerini ailevi rollerle bütünleştirmeyi, aile-iş çatışması ise zaman, enerji gibi kaynakları sınırlı olması sebebiyle iş ve aile sorumlulukları arasında uyumsuzlukları ifade etmektedir (Kahn vd., 1964: 46).

Çalışanın iş-yaşam alanlarının dengede olması demek her iki alandaki rollerine eşit zaman ve ilgi ayırması ve eşit taahhütlerde bulunmasını ifade etmektedir. Bu denge pozitif ya da negatif olabilmektedir. Pozitif denge, yüksek seviyede eşit ilgi, alaka ve zamanı ifade ederken; negatif denge de düşük seviyede eşit ilgi, alaka ve zamanı belirtmektedir. Bireyin iş ve yaşam arasında algıladığı denge öznedir. Başka bir ifadeyle, iş ve yaşam dengesi bireye göre farklılık gösterebilmekte ve herhangi bir birey için geçerli olan denge başka bir birey için dengesizlik olarak algılanabilmektedir. Aile hayatına daha fazla önem veren bir birey için iş hayatından gelen yoğun talepler bireyin iş-yaşam denge algısına ters düşerek rol gerginliği yaşamasına sebep olurken; iş hayatına daha fazla önem veren birey içinse aileye daha az zaman ayırıyor olması bu bireyin dengeden uzaklaştığı anlamına gelmemektedir. Bu bireyin dengeyi iş hayatını merkez alarak kurduğu ve kendi isteği ile ortaya çıkan durumu dengesizlik olarak görmediği söylenebilmektedir (Kapız, 2002: 142).

İş hayatının talepleri ve aile hayatının sorumlulukları tüm dünyada birçok çalışanın sağlığını ve mutluluğunu olumsuz yönde etkilemektedir (Jang vd., 2011: 137). Araştırmacılar da bu bağlamda, iş ve yaşam dengesinin bireylerin yaşam kalitesini ve mutluluğunu etkilediğini ortaya koymuştur (Greenhaus, vd., 2003: 33). Şirket yöneticileri ve işverenler, iş-yaşam alanlarını dengeleyerek çalışanları yaşadıkları stresi ve çatışmaları ortadan kaldırmak için çeşitli programlar ve stratejiler hayata geçirmektedir (Bird, 2006 içinde Jang vd., 2011: 135). Batı'da hayata geçirilen bu programların başında esnek çalışma saatleri, iş paylaşımı, evde çalışma, azaltılmış çalışma saatleri gibi iş düzenlemeleri ile işyerinde kreş, hasta ya da yaşlı aile üyelerinin bakımı gibi uygulamalar gelirken (Bond vd., 2008: 650); bazı örgütlerde de yöneticiler zaman zaman işe geç gelme, işten erken ayrılma ya da uzun öğle yemeği saatleri gibi uygulamalarla çalışanların ihtiyaç duydukları esnekliği sağlamaktadır (Bond vd., 2008: 650). Türkiye'deki duruma bakıldığında, konuyla ilgili kapsamlı bir çalışma bulunmamaktadır. 2003 tarihinde yürürlüğe giren İş Kanunu'ndaki esneklik hükümlerinin uygulanma düzeyine yönelik MESS'in (Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası) üyeleri arasında yaptığı bir araştırma sonucuna göre sadece telafi çalışması uygulanmaktadır. Bu uygulamanın temel sebebinin

iş-aile dengesini sağlamak değil, maliyetlerin azaltılması olduğu da vurgulanmıştır (Doğrul ve Tekeli, 2010: 12).

İş-yaşam dengesinin sağlanması adına politikalar ve çalışma biçimleri geliştirerek hayata geçiren birçok örgüt –Hettich, Deloitte, Yahoo- bulunmaktadır. Örgütlerde, bu yöndeki uygulamaların hayata geçirilmesi yöneticilerin iş ve çalışma hayatı dengesine bakış açısından da etkilenmektedir. Eğer yönetici çalışanın aile sorumluluklarına hassasiyet gösterir ve desteklerse, çalışan açısından iş-yaşam dengesinin sağlanması çok daha kolay olacaktır. Dolayısıyla, yöneticilerin iş ve yaşam sorumluluklarını dengelemede önemli bir role sahip olduğunun altını çizmek gerekmektedir. Bir sonraki bölümde paternalist liderlik ve iş yaşam dengesindeki rolü üzerinde durulmaktadır.

3. PATERNALİSTİK LİDERLİK

Örgütsel davranış, yönetim ve insan kaynakları yönetimi alanlarında son 20 yılda, bir liderlik özelliği olarak paternalizmin çalışanların işe yönelik tutum ve davranışları üzerindeki etkisine ilişkin pek çok araştırma yapılmıştır (Erben ve Ötken, 2008; Aycan, 2000; Aycan 2001). Paternalizm ya da peder-şahilik-babacanlık-, bir liderlik özelliğinden önce bir kültürel özelliktir. Aycan (2001)'ın da belirttiği gibi paternalizm, geleneksel doğu toplumlarının baskın bir özelliğidir. Çin, Hindistan, Kore ve Japonya gibi doğu ülkelerinde paternalistik kültürel değerler ve pratikler oldukça yaygındır (Aycan, 2001:12).

Bir kültür özelliği olarak paternalizm ile ilgili çatışan yorum ve tanımlamalar bulunmaktadır. Bu tanımlamalar arasında “iyi niyetli diktatörlük” (Northhouse, 1997), “meşru otorite” (Padavic ve Earnest, 1994: 277), “en tatlı ikna” (Jackman, 1994), “stratejik esneklik” (Padavic&Earnest, 1994: 278), “kadife eldivendeki demir yumruk” (Jackman, 1994), “paternalizmden ortaklığa” (Fitzsimons, 1991: 48; Goodell, 1985) özellikle dikkat çekici olanlardır. Bugün, batı yönetim dünyası ve endüstriyel psikoloji çalışma alanı, eleştirdiği ama aynı zamanda bir takım özelliklerini de yönetim ve liderlik pratiklerine eklemek istediği bu kültür üzerine çeşitli araştırmalar yapmaya devam etmektedir. Daha önce de belirtildiği gibi bu kültür özelliği daha çok Pasifik Asya, Orta Doğu ve Latin Amerika toplumlarında gözlemlenmektedir. Ancak günümüzde paternalizm, hem Doğu hem de Batı toplumları tarafından iş ve toplumsal yaşama ait bir takım sorunlarla baş edebilmek için bir çözüm olarak görülmektedir (Aycan, 2006: 446).

Bu çalışmada paternalizmin bir örgüt kültürü ya da toplumsal kültür olma özelliği değil bir liderlik özelliği olarak önemi ve çalışanların işe ve kurumlarına karşı duygu, tutum ve davranışlar ile ilişkisi irdelenmektedir. Paternalistik değerlere sahip bir lider ya da yönetici çalışanlarına bir baba rolüyle yaklaşmaktadır. Paternalist bir lider kurum içinde bir aile atmosferi yaratmakta ve çalışanlarına hem iş hem de özel yaşamlarına ilişkin nasihatlerde bulunmakta çalışanlarıyla kişisel olarak ilgilenmekte ve onların hem profesyonel hem de özel yaşamlarına ilişkin destek olmaktadır. Bunlara ek olarak, paternalist bir lider, çalışanların ve çalışanlarının yakınlarının özel kutlamalarına–düşünler,

kutlamalar, mezuniyet törenleri- katılmakta ve hatta çalışanlarının eşleriyle ilgili sorunlarında arabuluculuk yapmaktadır.. Paternalist bir lider çalışanlarıyla kurduğu yakın ilişkinin bir sonucu olarak onlardan da üst düzey bir bağlılık bekler. Paternalist özelliklere sahip bir lider statü farklılıklarına çok önem verir ve çalışanların da kendi otoritesine güvenmelerini ve onlar için neyin iyi olduğuna kendisinin karar verebileceğine içtenlikle inanmalarını beklemektedir. (Aycan vd., 2000; Kim, 1994; Padavic ve Earnest, 1994; Redding ve Hsiao, 1990; Sinha, 1990). Paternalist bir liderle çalışanlar liderlerine gönüllülük üzerine dayalı bir bağlılık sergilerler ve bu bağlılık ve gönüllü itaat ilişkisi çerçevesinde çalışanlar liderlerinden koruma, rehberlik ve ailelerini de kapsayan çeşitli faydalar kazanırlar. Bu durum da bağımlı bir ilişki örüntüsü oluşturmaktadır (Aycan vd., 2000: 195).

Her ne kadar alan yazında paternalist liderlik ve çalışanların iş-yaşam dengeleri arasındaki ilişkiyi irdeleyen bir çalışma yer almasa da paternalist liderle çalışanların iş-yaşam dengelerini daha rahat kurabilecekleri düşünülmektedir. Buna bağlı olarak aşağıdaki hipotez ortaya konulmaktadır:

H1: Paternalist liderlik ile iş -yaşam dengesi arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

Paternalist liderin kurum içinde bir aile atmosferi yaratarak çalışanlarına iş ve özel yaşamlarına ilişkin nasihatlerde bulunması, onlarla kişisel olarak ilgilenerek hem profesyonel hem de özel yaşamlarına destek olması, çalışanlarının iş-yaşam dengesini gözeticeğini de düşündürmektedir. Her ne kadar, çalışanlarından otoritesine mutlak itaat ve güven beklese de ve gerektiğinde çalışanlarının özel yaşamlarından ziyade iş yaşamlarını ön planda tutmalarını istese de bir baba figürü olarak davrandığından iş-yaşam dengesinin tesis edilmesine de önem verecektir. İş yaşam dengesine sahip olan çalışanın ise yaşam kalitesi artacak ve işiyle ilgili daha iyi hissedecektir (Greenhaus vd., 2003).

4. İŞ-YAŞAM DENGESİ İLE İŞE İLİŞKİN İYİLİK/REFAH DURUMU İLİŞKİSİ

Son on yılda örgütsel davranış yazını pozitif psikoloji konularını çalışma eğilimi göstermektedir. Pozitif psikoloji, bireylerde olumlu duygu, tutum ve davranışlara neden olan etmenlerin ne olduğu üzerine çalışan bir yaklaşımdır (Luthans ve Jensen, 2002: 306 Wright, 2003: 438). Bu bağlamda duygusal iyilik, iş-aile dengesi, mutluluk, örgütsel iyilik, olumlu durum ve tutumlar gibi değişkenler araştırmacıların sıklıkla üzerinde durduğu konulardan olmaktadır (Şimşek 2011: 423; Morrow, 2011: 810 Taris ve Schreurs, 2009: 122). Bu değişkenlerden özellikle duygusal iyilik 1990'lardan beri araştırmacıların ilgisini çekmiş ve çalışılmaya başlanmıştır.

Watson ve Tellegen (1985) duygusal iyiliği, hoş gitme ve uyarılma derecesi olarak kavramsallaştırmış ve olumlu ve olumsuz duygu olarak iki boyutta ele almıştır (Watson ve Tellegen, 1985: 222). Duygusal iyilik modeli ilk olarak Peter Warr (1987, 1990b) tarafından iş ortamına uyarlanmış ve iş ile örgüte yönelik olumlu duygulara sahip olunan bir psikolojik durum olarak tanımlanmıştır. Çalışanın işe ilişkin iyiliğine katkıda bulunan faktörler incelendiğinde otonomi, geri bildirim, görevin önemi ve güven, sorumluluk duygusu, bağlılık gibi olumlu tutum ve süreçleri

sağlayan ve içeren işler ortaya konulmuş ve bunun yanında öz-düzenleme, açık fikirlilik, eleştirel düşünce, cesaret ve iyimserlik gibi kavramlarla tanımlanmıştır (Mäntylä, Uusiautti ve Määttä, 2012: 460).

Warr (1987, 1990b) işe ilişkin iyiliği keyif ve canlanma gibi iki temel boyutun yardımıyla tanımlamıştır. Bu çok boyutlu modelde Warr (1994, 2007) duygusal iyiliği üç eksen boyunca göstermiş ve bu eksenleri de memnuniyetsiz-memnun, endişe-hoşnutluk ve keder-heves olarak isimlendirmiştir. Daha önceki çalışmalar, iş-aile dengesi ile çalışanların iyilik durumları arasında olumlu bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. (Fisher, 2002: 386; Greenhaus vd., 2003: 513).

Yukarıda da değinildiği üzere, bireyler, farklı yaşam alanlarından kaynaklanan farklı rolleri ifa etmek için gereken zaman ve enerjiyi bulamadıklarında iş-aile çatışması yaşamaktadırlar. İş-yaşam dengesi ise, bireylerin farklı yaşam alanlarına ilişkin rollerini gerçekleştirmelerinde bir çatışma ya da gerilim yaşamadıkları duruma işaret etmektedir. Yapılan bir çalışma göstermektedir ki, iş-yaşam alanlarında tatminkâr bir dengeye sahip bireylerin psikolojik iyilik durumları daha yüksektir (Greenhaus ve Allen, 2011: 168). Bu çalışmada, iş-yaşam dengesi ile çalışanların işe ilişkin iyilik durumları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ileri sürülmektedir.

H2: İş yaşam dengesi ile işe ilişkin iyilik durumu arasında pozitif bir ilişki vardır.

Özellikle son 10 yıldır örgütler, nitelikli iş-gücünü bulmak, kuruma çekmek ve kurumsal bağlılığını sağlamak için bir takım yeni insan kaynakları yönetim stratejileri uygulamaktadırlar (Chapman vd.2005: 942). Aile-dostu uygulamalar, kurumları kaliteli iş-gören için çekici ve tercih edilebilir kılan yönetim stratejilerinden biridir (Breugh ve Frye, 2007: 40). Çocuk bakımına destek, yaşlı bakımı, annelik, aile ve kişisel izinler, iş-gören destek programları, esnek çalışma gibi uygulamalar çalışanların iş-aile dengelerini sağlamalarına yardımcı olmak amacıyla örgüt bazında uygulanan insan kaynakları stratejileri arasındadır (Grover ve Crooker, 1995: 275, Lambert, 2000: 808).

Bu çalışma iş-aile dengesini insan kaynakları stratejisi gibi yapısal bir unsurla değil paternalistik liderlik özellikleriyle açıklaması bakımından farklılık yaratmaktadır. Şöyle ki; örgüt içindeki liderlik, kişilik özellikleri, grup yapısı gibi bireysel ya da gruba ilişkin süreçler “mikro” örgütsel davranış konuları olarak değerlendirilirken, stratejik yönetim, örgütsel yapı ya da örgüt teorisi gibi daha yapısal değişkenler örgütsel davranış alanında makro konular olarak nitelendirilmektedir. Liderlik özellikleri gibi mikro bir değişkenin örgütsel iklim algısı gibi makro boyutlu bir etmen üzerindeki etkisini ortaya koyan çalışmalar mevcuttur (Erben ve Güneşer, 2008; Ötken ve Cenkçi, 2011). Bu çalışmada da paternalist liderlik algısı ile işe ilişkin iyilik durumu arasında yapısal bir değişken olan iş-yaşam dengesinin rolü irdelenmektedir.

H3: İş-yaşam dengesi, paternalistik liderlik ve işe ilişkin iyilik ilişkisi arasında ara değişken rolü oynamaktadır.

İş-yaşam dengesi iki farklı alanda, farklı rollere sahip çalışanın bu rolleri yerine getirmede güçlük yaşamadığı ya da iş ve yaşam alanlarının gerektirdiği rollerin bireyden talep ettiği enerji anlamında bir dengenin olması durumudur. Yapılan çalışmalar göstermektedir ki iş-yaşam rolleri arasında tatmin edici dengeye sahip bireylerin psikolojik sağlık ve refahları/iyilik artmaktadır (Greenhaus ve Allen, 2011; Susan,2000; Fisher, 2010). Bu çalışmada, iş yaşam dengesinin çalışanın örgütsel/işe yönelik refahı ve genel mutluluğu ile ilişkili olduğu düşünülmektedir.

Örgütsel davranış ve çalışma psikolojisi yazınında, genelde çalışanların tutumları ve bilişsel durumlarının örgütsel ve işe yönelik çıktılar/davranışlar üzerindeki etkileri incelenmiştir. 1985-1996 yılları arasında işletme ve yönetimle ilgili dergilerdeki makalelerin sadece yüzde biri duygularla ilgili konuları ele almıştır (Nelton, 1996; Rafael and Sutton, 1987; Bulutlar, 2004). Çalışanın örgüt içindeki mutluluğu açısından bakıldığında, işteki anlık duygu durumu, içsel motivasyonu, iş tatmini, duygusal örgütsel bağlılık, işe gömülülük, işteki duygusal refah, kolektif iş tatmini, grup iş tatmini gibi örgütsel mutlulukla ilişkilendirilen farklı çıktılarının ele alındığı görülmektedir (Fisher, 2010).

5. METOD

Bu bölümde araştırmanın örneklemini tanımlayacak, ölçüm araçlarından bahsedilecek ve bulgular üzerinde durulacaktır.

5.1. Örneklem

Araştırmanın örneklemini İstanbul'da çalışan 210 beyaz yakalı işgören oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan çalışanlar sigortacılık ve bankacılık, ilaç, telekomünikasyon ve kimyasal gibi farklı sektörlerde faaliyet gösteren büyük ölçekli şirketlerde çalışmaktadır. Örneklem yöntemi olarak kolayda örneklem kullanılmıştır.

Araştırmaya katılanların %14'ü kadın, %96'sı erkektir. Katılımcıların yaş ortalaması 30.7'dir. Medeni duruma bakıldığında %39'unun evli ve %61'inin de bekar olduğu görülmüştür. Katılımcıların %76.2'si üniversite mezunuyken; %19.5'inin de yüksek lisans ya da doktora derecesi vardır. Araştırmaya katılanların iş hayatındaki ortalama çalışma süresi 7.6 yıl iken kıdem ortalamaları da 4.1 yıldır.

5.2. Uygulama

Araştırmada kullanılan soru formunun bir kısmı araştırmacılar tarafından bizzat dağıtılarak doldurulduktan sonra geri toplanmıştır. Formların diğer bir kısmı da katılımcılara ulaşması kolay kişiler tarafından dağıtılmış, cevaplama bitiminde kapalı zarflarda toplanarak araştırmacılar iletilmiştir. Verilerin toplanması 3 ay sürmüştür. Toplamda 364 anket formu dağıtılmış ve bunların 228 tanesi geri dönmüştür. Geri dönüş oranı % 62'dir. Geri dönen formlardan 18 tanesi hatalı doldurulduğu için araştırma dışı bırakılmıştır.

5.3. Ölçüm Araçları

Araştırmanın değişkenlerinden biri olan paternalistik liderlik Cheng, Chou, Wu, Huang ve Farh (2004) tarafından geliştirilen “Paternalistik Liderlik Ölçeği ile ölçülmüştür. Ölçek paternalist liderliğin yardımseverlik, otoriterlik ve ahlaki olmak üzere üç boyutunu ölçen toplam 26 ifadeden oluşmaktadır. Örnek ifadelerden bazıları “Bize aileden biri gibi davranır”, “Otoritesini kendine ayrıcalık elde etmek için kullanır” ve “Kendi menfaatleri için beni kullanmaz”.

Bir diğer değişken olan iş-yaşam dengesi ise Hymann (2005) tarafından Fischer’in (2010) çalışmasından adapte edilen ölçek yardımıyla ölçülmüştür. Söz konusu ölçek Deniz Küçükusta’nın 2007’de tamamladığı “Konaklama İşletmelerinde İş-Yaşam Dengesinin Çalışma Yaşamı Kalitesi Üzerindeki Etkisi” isimli doktora tezinden alınmıştır. Ölçekte 15 ifade yer almaktadır. Bu ifadelerden bazıları “Özel yaşamımı işim nedeniyle ihmal ederim”, “Özel yaşamım işim için gerekli enerjimi tüketir”, “Özel yaşamımdaki sorumluluklarımdan işim etkileniyor” şeklindedir.

İşe ilişkin iyilik ise Warr (1990) tarafından geliştirilen ölçek yardımıyla ölçülmüştür. Warr’ın ölçeğinde işe ilişkin kaygı-ferahlık boyutu gergin, tedirgin, endişeli, sakin, memnun ve rahat sıfatlarıyla ölçülmüştür. İlk üç sığata verilen cevaplar ters kodlanmıştır ve dolayısıyla katılımcıların aldığı yüksek puanlar pozitif iyilik olarak betimlenmiştir. İşe ilişkin keder-heves boyutu ise kederli, bunalmış, perişan, neşeli, hevesli ve iyimser sıfatlarıyla ölçülmüştür. Benzer şekilde, ilk üç sığata verilen cevaplar ters kodlanmıştır. Katılımcılara işe ilişkin iyilik ifadelerini değerlendirmeden önce “Geçen birkaç haftayı düşündüğünüzde, işiniz aşağıdaki yer alan sıfatları hissetmenize ne sıklıkta sebep oldu? şeklinde bir soru sorulmuştur.

Araştırmaya katılanlar, paternalistik liderlik ve iş-yaşam dengesi değişkenlerini ölçen ifadeleri “kesinlikle katılıyorum”dan “kesinlikle katılmıyorum”a; 5’li Likert ölçeği ile işe ilişkin iyilik ifadelerini ise “her zaman”dan “hiçbir zaman”a kadar uzanan 5’li Likert ölçeği yardımıyla cevaplandırmışlardır.

6. BULGULAR

Bu bölümde, SPSS paket programı ile analiz edilen verilerin sonuçları sunularak öne sürülen hipotezlerin doğrulanıp doğrulanmadığı tespit edilecektir.

6.1. Faktör Analizi

Hipotezleri test etmeden önce araştırmanın değişkenlerinden paternalist liderliği ölçen 26 ifade faktör analizine tabi tutulmuştur. Paternalist liderliğin faktör analizi sonucunda, iki faktör altında toplanan ve faktör yükleri düşük olan ifadeler analizden çıkarılmıştır. Geriye kalan 22 ifadenin Cheng vd.’nin (2004) ortaya koydukları gibi üç faktör altında toplandığı görülmüştür. Bu üç faktör toplam varyansın % 71.848’ini açıklamaktadır. Faktörler ilgili yazın doğrultusunda “yardımsever”, “otoriter”

ve “ahlaklı” olarak isimlendirilmiştir. Faktör analizine ilişkin sonuçlar, Cronbach Alpha değerleri ve ortalamalar Tablo 1’de sunulmaktadır. Araştırmanın verileri ve örneklem büyüklüğünün faktör analizi için uygunluğu KMO testi ile sınanmış ve verilerin faktör analizine uygun olduğu görülmüştür. Bununla birlikte araştırmada kullanılan paternalistik liderlik ölçeğinin güvenilirlik değeri .845, iş-yaşam dengesinin .706, işe ilişkin iyilik ölçeğinin güvenilirlik değeri ise .915’dir.

Tablo 1. Paternalist Liderliğe İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör Katkısı	Cronbach Alpha	Ortalama Değer
Faktör 1: Yardımsever			
		.950	3.9100
	varyans değeri: 29.934		
Yöneticim iş ilişkisinin dışında, özel hayatım konusunda duyarlıdır.	.844		
Yöneticim aile bireylerimi de gözetir.	.827		
Yöneticim, günlük hayatımda benim için yapması veya idaresi zor olan konuları halleder.	.778		
Yöneticim beni gözetmek için bütün enerjisini kullanır.	.767		
Yöneticim zor sorunlarla karşılaştığımda bana cesaret verir.	.767		
Yöneticim genelde rahatım için özen gösterir.	.766		
Yöneticim kişisel isteklerimi yerine getirir.	.753		
Yöneticim bize aileden biri gibi davranır.	.751		
Yöneticim düşük performans gösterdiğimde bunun sebebini anlamaya çalışır.	.700		
Yöneticim zor bir durumda kalırsam bana yardım edecektir.	.644		
Faktör 2: Otoriter			
		.900	3.0639
	varyans değeri: 17.502		
Yöneticim önemli veya önemsiz şirketteki bütün kararları verir.	.912		
Yöneticim görevlerimizi yerine getiremediğimizde bizi azarlar.	.832		
Yöneticim astlarına sıkı bir disiplin uygular.	.815		
Yöneticim toplantılarda her zaman en son kararı verir.	.812		
Yöneticim ile çalışırken kendimi baskı altında hissederim.	.771		
Yöneticim çalışanların gözü önünde her zaman emreder şekilde davranır.	.766		
Yöneticim işleri yapmak için onun kurallarına uymamız gerekir. Aksi takdirde bizi cezalandırır.	.711		
Faktör 3: Ahlaklı			
		.847	4.2010
	varyans değeri: 16.539		
Yöneticim kendi menfaatleri için beni kullanmaz.	.811		
Yöneticim benim başarı ve katkılarımı kendi başarısıymış gibi göstermez.	.799		
Yöneticim bireysel ilişkileri ve bir takım saklı-gizli ilişkileri yasadışı bireysel yararlar sağlamak için kullanmaz.	.771		
Yöneticim otoritesini kendine ayrıcalıklar elde etmek için kullanır.*	.587		
Yöneticim kişileri meziyetlerine göre görevlendirir ve başkalarının meziyet ve yeteneklerini kıskanmaz.	.555		
Kaiser-Meyer-Olkin Value: .933	df: 231		
Bartlett Significance Value: .000	Chi-Square Value: 3453.282		

*ters ifadeler

Aynı şekilde iş-yaşam dengesini ölçen on beş ifade de faktör analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda on beş ifadenin ilgili yazında belirtilen üç faktörden farklı olarak dört faktör altında

toplandığı görülmüştür. İlk üç faktör ilgili yazında olduğu gibi “kişisel yaşamın işe etkisi”, “işin kişisel yaşama etkisi” ve “iş-yaşam gelişimi” olarak isimlendirilmiş ve dördüncü faktörlere de ifadeler doğrultusunda “birlikte çalışmanın etkisi” ismi verilmiştir. Analize ilişkin sonuçlar Tablo 2’de verilmektedir.

Tablo 2. İş-Aile Dengesine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör Katkısı	Cronbach Alpha	Ortalama Değer
Faktör 1: Kişisel Yaşamın İşe Etkisi varyans değeri: 22.486		.875	2.3886
Özel yaşamdaki sorumluluklarımdan işim etkileniyor.	.881		
Özel yaşamdaki sorumluluklarımdan dolayı işime yorgun geliyorum.	.823		
Özel yaşamdaki sorunlarım işimi tamamlamamı engelliyor.	.799		
İşteyken özel yaşamımdaki işlerimden dolayı endişe duyuyorum.	.789		
Özel yaşamım işim için gerekli olan enerjimi tüketir.	.756		
Faktör 2: İşin Kişisel Yaşama Etkisi varyans değeri: 18.830		.848	3.4238
Özel yaşamımı işim dolayısıyla askıya alırım.	.806		
Kişisel faaliyetlerimi zaman kalmadığı için kaçıyorum.	.881		
İşim özel yaşamımı daha zor hale getiriyor.	.852		
Özel yaşamımı işim nedeniyle ihmal ederim.	.784		
Faktör 3: İş-Yaşam Gelişimi varyans değeri: 17.302		.765	4.0583
Özel yaşamımdan dolayı işimde moralim yüksektir.	.836		
İşimden dolayı özel yaşamımda moralim yüksektir.	.813		
İşim özel yaşamımı sürdürmem için bana fırsat verir.	.765		
Özel yaşamım işimi yapabilmem için enerji verir.	.756		
Faktör 4: Eşle Beraber Çalışmanın Etkisi varyans değeri: 12.411		.904	3.8929
Eşimle aynı işyerinde çalışmam işimi olumsuz etkiler.	.950		
Eşimle aynı işyerinde çalışmam özel hayatımı olumsuz etkiler.	.946		
Kaiser-Meyer-Olkin Value: .769 df: 105			
Bartlett Significance Value: .000 Chi-Square Value: 1503.333			

Araştırmanın diğer değişkeni olan işe ilişkin iyilik ise, iki boyut olarak hesaplanmıştır. İşe ilişkin kaygı-memnuniyet boyutu ve işe ilişkin keder-coşku boyutunu ölçen ifadelerin toplam değerleri hesaplanmış ve analizlere bu şekilde dahil edilmiştir.

6.2. Hipotez Testi

Araştırmanın “Paternalist liderlik ile iş yaşam dengesi arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır” şeklinde ifade edilen birinci hipotezi korelasyon analiziyle test edilmiştir. Analize ilişkin sonuçlar Tablo 3’de sunulmaktadır.

Tablo 3. Paternalist Liderlik ile İş-Yaşam Dengesi Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

	1	2	3	4	5	6	7
Yardımsaver (Birinci Faktör)	1	-.413**	.675**	.041	-.128	.277**	.022
Otoriter (İkinci Boyut)	-.413**	1	-.390**	.104	.179**	-.223**	.083
Ahlaklı (Üçüncü Boyut)	.675**	-.390**	1	.016	-.135	.221**	.022
Kişisel Yaşamın İşe Etkisi	.041	.104	.016	1	.239**	-.050	.001
İşin Kişisel Yaşama Etkisi	-.128	.179**	-.135	.239**	1	-.136*	.035
İş-Yaşam Gelişimi	.277**	-.223**	.221	-.050	-.136*	1	.368**
Eşle Beraber Çalışmanın Etkisi	.022	-.083	.022	.001	.035	.368**	1

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

* Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır

Analiz sonucunda “yardımsaver paternalist liderlik” ile “iş-yaşam gelişimi” arasında pozitif ve düşük bir korelasyon bulunmuştur. Buna karşılık “otoriter paternalist liderlik” boyutu ile “işin kişisel yaşama etkisi” boyutu arasında pozitif ve düşük bir korelasyon ($r=.179$); “iş-yaşam gelişimi ile arasında ise negatif ve düşük bir korelasyon ($r=-.223$) olduğu bulgulanmıştır. Paternalist liderliğin üçüncü boyutu olan “ahlaklı paternalist lider” boyutu ile sadece “iş-yaşam gelişimi” boyutu arasında pozitif ve düşük bir korelasyon ($r=.221$) olduğu görülmüştür. Buna göre araştırmanın birinci hipotezi kısmen doğrulanmıştır.

Araştırmanın “İş-aile dengesi ile işe ilişkin iyilik durumu arasında pozitif bir ilişki vardır” şeklinde ifade edilen ikinci hipotezini test etmek için yine korelasyon analizi kullanılmıştır. Analize ilişkin sonuçlar Tablo 4’de sunulmaktadır.

Tablo 4. İş-Yaşam Dengesi ile İşe İlişkin İyilik Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

	1	2	3	4	5	6
İşe İlişkin Kaygı-Memnuniyet	1	.718**	-.025	-.299**	.236**	.019
İşe İlişkin Keder-Heves	.718**	1	-.098	-.291**	.299**	.023
Kişisel Yaşamın İşe Etkisi	-.025	-.299**	1	.239**	-.050	.001
İşin Kişisel Yaşama Etkisi	-.299**	-.291**	.239	1	-.136*	0.35
İş-Yaşam Gelişimi	.236**	.299**	-.050	-.136*	1	.368**
Eşle Beraber Çalışmanın Etkisi	.019	.023	.001	.035	.368	1

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

* Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Analiz sonucunda sadece “işin kişisel yaşama etkisi” ve “iş-yaşam gelişimi” boyutları ile “işe ilişkin kaygı-memnuniyet” ve “işe ilişkin keder-heves” boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Buna göre; “işin kişisel yaşama etkisi” ile hem “işe ilişkin kaygı-memnuniyet” ($r=-.299$) ve hem de “işe ilişkin keder-heves” ($r=-.291$) boyutları arasında negatif ve düşük bir ilişki görülmektedir. Ayrıca, “iş-yaşam gelişimi” boyutu ile hem “işe ilişkin kaygı-memnuniyet” ($r=.236$) hem de “işe ilişkin keder-heves” ($r=.299$) boyutları arasında pozitif ve düşük bir ilişki olduğu

bulgulanmıştır. Buna ek olarak, “kişisel yaşamın işe etkisi” boyutu ile “işe ilişkin keder-heves” boyutu arasında da negatif ve düşük ($r=-.299$) bir ilişki olduğu saptanmıştır. Buna göre araştırmanın ikinci hipotezi kısmen doğrulanmıştır.

Araştırmanın “İş-aile dengesi, paternalistik liderlik ve işe ilişkin iyilik ilişkisi arasında ara değişken rolü oynamaktadır” şeklinde ifade edilen üçüncü hipotezini test etmek amacıyla Baron ve Kenny (1986) ve Judd and Kenny’in (1981) önerdiği dört aşamalı regresyon analizi kullanılmıştır. Buna göre, birinci aşamada bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde açıklayıcılığının olması beklenmektedir. İkinci aşamada, bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde açıklayıcılığının olması ve üçüncü aşamada ara değişkenin bağımlı değişken üzerinde açıklayıcılığının olması gerekmektedir. Dördüncü aşamada bağımsız değişken ve ara değişken birlikte analize sokularak bağımlı değişken üzerindeki açıklayıcılıklarına bakıldığında, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir açıklayıcılığının olmaması gerekmektedir. Bu durumda tam aracılıktan söz edilmektedir. Buna karşılık dördüncü aşamada bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir açıklayıcılığı olması durumunda eğer birinci aşamaya göre açıklayıcılığında bir düşüş tespit edilirse, bu durumda da kısmi aracılıktan söz edilmektedir. Bu aşamalara göre yürütülen regresyon analizi sonuçlarında anlamlı ilişki bulunamamıştır. Dolayısı ile paternalist liderlikle işe ilişkin refah arasında iş-aile dengesinin aracı rolü tespit edilememiştir.

Tablo 5. Ara Değişkenin Test Edilmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Birinci Aşama Bağımsız Değişken	Kaygı-Memnuniyet	Keder-Heves
Yardımsever Paternalist Lider	.041	.139
Otoriter Paternalist Lider	-.191*	-.140
Ahlaklı Paternalist Lider	.155	.298*
R²	.100	.232
Düzeltilmiş R²	.087	.221
F Değeri	7.652*	20.753*

İkinci Aşama Bağımsız Değişken	Kişisel Yaş. İşe Etkisi	İşin Kişisel Yaş. Etkisi	İş-Yaşam Gelişimi	Eşle Beraber Çalış. Etkisi
Yardımsever Paternalist Lider	.097	-.029	.201*	-.011
Otoriter Paternalist Lider	.147	.144	-.126	-.089
Ahlaklı Paternalist Lider	.008	-.059	.035	-.005
R²	.019	.037	.092	.007
Düzeltilmiş R²	.005	.023	.079	-.007
F Değeri	1.359	2.666	6.946*	.485

Tablo 5 (devam). Ara Değişkenin Test Edilmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken Üçüncü Aşama	Kaygı-Memnuniyet	Keder-Heves
Kişisel Yaşamın İşe Etkisi	.053	-.026
İşin Kişisel Yaşama Etkisi	-.281*	-.242*
İş-Yaşam Gelişimi	.219*	.292*
İşle Beraber Çalışmanın Etkisi	-.052	-.076
R²	.133	.159
Düzeltilmiş R²	.116	.142
F Değeri	7.787*	9.665*

Dördüncü Aşama Bağımsız Değişken	Kaygı-Memnuniyet	Keder-Heves
Yardımsever Paternalist Lider	-.005	.101
Otoriter Paternalist Lider	-.148*	-.089
Ahlaklı Paternalist Lider	.134	.280*
Kişisel Yaşamın İşe Etkisi	.055	-.044
İşin Kişisel Yaşama Etkisi	-.245*	-.188*
İş-Yaşam Gelişimi	.161	.181*
İşle Beraber Çalışmanın Etkisi	-.047	-.052
R²	.182	.305
Düzeltilmiş R²	.154	.281
R² değişimi	.100	.073
F Value	6.429*	12.641*

* P<0,05

7. SONUÇ VE TARTIŞMA

Günümüzün rekabetçi iş dünyasında iş-aile dengesini sağlamak ve korumak oldukça zor bir hale gelmektedir. Özellikle işin gerektirdikleri, gerek yöneticiler gerekse çalışanları için kişisel hayatlarını profesyonel hayattan ayırmayı neredeyse imkansız kılmaktadır. Özellikle, mesai dışı saatlerde ya da izinliyken cep telefonu, dizüstü bilgisayar ve çağrı cihazı ile ulaşılabilir olmak iş ve yaşam arasındaki dengesizliği daha da iş tarafına çekmektedir (Glubczynski vd., 2003: 12).

Paternalist lider ile işe ilişkin iyilik arasındaki ilişkiyi test etmek ve bu ilişkide iş-yaşam dengesinin aracı rolünü tespit etmek amacıyla yapılan bu çalışmada, öncelikle paternalist liderlik ile iş-yaşam dengesi arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Bunun sonucunda, paternalist liderliğin “yardımseverlik” boyutu ile kişinin “iş-yaşam gelişimi” arasında pozitif ancak düşük bir ilişki bulunmuştur. Yardımsever paternalist lider çalışanlarının iş dışı/özel yaşam alanlarındaki sorumluluklarına ve sorunlarına karşı duyarlı olup gerektiğinde imkanları dahilinde çalışanlarına yardım etmektedir (Pellegrini vd., 2010: 401). Çalışanın liderinden gördüğü bu destek iş-yaşam

alanlarındaki yükümlülükleri rahatlıkla yerine getirmesini ve çalışanın moralli ve enerjik olmasını sağlamaktadır.

Paternalist liderliğin otoriter boyutu ile iş-yaşam dengesinin “işin kişisel yaşama etkisi” boyutu arasında pozitif ve düşük bir ilişki bulunurken; paternalist liderliğin aynı boyutu ile “iş-yaşam gelişimi” boyutu arasında ise negatif ve düşük bir ilişki saptanmıştır. Otoriter paternalist lider iş ortamında son sözü söyleyen, çalışanlarına inisiyatif tanımayan, kurallara uymadıklarında cezalandıran bir lider tipidir. Böyle bir liderle çalışan bireyler iş ortamında liderlerinden gördükleri bu baskıcı tutum neticesinde kendilerini mutsuz ve gergin hissetmekte ve çoğu zaman liderlerinden baskı görmemek için işlerinde daha fazla çaba göstererek gerektiğinden fazla mesai yapabilmektedir. Bu durum da çalışanların özel yaşamları ile ilgili aktivitelerini askıya almalarına sebep olabilmektedir (Cheng vd., 2004: 92). Bununla birlikte, “otoriter” liderlerle çalışan bireyler gördükleri baskı sonucunda işlerinde moralli olamamakta ve enerjilerini kaybetmektedirler. Bu durum da onların iş-yaşam gelişimini olumsuz etkilemektedir. Buna karşın, iş ortamında birtakım ahlaki değerlere sahip lider ile çalışan bireyler yüksek enerji ve sağlıklı bir duygu durumuna sahip olmaktadır.

Araştırmanın ikinci hipotezi, iş-yaşam dengesi ile işe ilişkin iyilik arasındaki ilişki olduğu yönündedir. Bu hipotezi test etmek için yapılan analiz sonucunda “işin kişisel yaşama etkisi” boyutu ile “işe ilişkin kaygı-memnuniyet boyutu ve işe ilişkin keder-heves” boyutu arasında negatif ve düşük bir ilişki bulunmuştur. Buna göre; çalışan işten kaynaklanan yükümlülüklerinden ötürü özel yaşamına enerji ve vakit ayıramadığında işinde memnun olamamakta ve hevesli bir şekilde çalışmamaktadır. Buna karşın, çalışma ve özel hayat birbirlerini beslediğinde çalışan işinde memnun ve hevesli olmaktadır (Allen vd.,2000: 282).

Bu çalışmada paternalist liderlik ile işe ilişkin iyilik değişkenleri arasında iş-yaşam dengesinin aracı değişken olarak etkisinin bulunmaması ileride bu alanda yapılacak çalışmalar için önemli bir ışık tutmaktadır. İş yaşam dengesinin aracı rolünün bulunmaması, tek başına liderliğin, çalışan tutum ve davranışları üzerinde önemli bir belirleyici olduğunu göstermektedir. Yine de ileriki araştırmalarda liderlik ile işe ilişkin tutumlar arasında adalet, güven ve iş yükü gibi değişkenlerin rollerinin araştırılması ilgili yazına katkı sağlayacaktır.

Bu çalışmanın en büyük kısıtlarından biri örneklem sayısıdır. Örneklem sayısı genişletildiğinde ve hatta belirli sektörlerden veriler toplandığında araştırma sonuçları daha faydalı olabilecektir. Çalışmada veriler sadece anket yöntemi ile toplanmıştır. Niteliksel araştırma yöntemlerinin kullanılmamış olması çalışmanın bir diğer kısıtıdır. Sosyal bilimler için zengin bir veri toplama yöntemi olan niteliksel metotlardan derinlemesine mülakat ile çalışanların liderleri, işe ilişkin mutlulukları ve iş-yaşam dengeleri hakkında daha detaylı bilgiler alınabilir.

Günümüzde örgütler, çalışanlarının iş-yaşam dengelerini sağlamak amacıyla çok çeşitli insan kaynakları politikaları uygulamaktadır. Bu uygulamaların başında esnek çalışma saatleri, iş paylaşımı,

azaltılmış çalışma saatleri gibi iş düzenlemeleri ile, işyerinde kreş, hasta ya da yaşlı aile üyelerinin bakımı gibi uygulamalar gelirken (Bond vd., 2008: 650); bazı örgütlerde de yöneticiler zaman zaman işe geç gelme, erken ayrılma ya da uzun öğle yemeği saatleri gibi uygulamalarla çalışanların ihtiyaç duydukları esnekliği sağlamaktadır (Bond vd; 2008: 646). Bu uygulamaların örgütler için şüphesiz maliyetleri bulunmaktadır. Öte yandan, çalışanın iş-yaşam dengesi, liderlerinin yönetsel tutum ve yaklaşımlarıyla da örgüt için herhangi bir maliyete katlanmaksızın sağlanabilmektedir. Özellikle, yardımsever liderlik davranışları ile çalışanların morallerinin ve enerjilerinin yükseltilmesi sağlanabilmektedir. Bu çalışma, çalışanın iş-yaşam dengesinin sağlanmasında amirin tutum ve davranışlarının rolünü göstermesi açısından uygulamada özellikle insan kaynakları yönetimi ile ilgili strateji ve politikalara ışık tutacak ve yeni bir pencere açacak niteliktedir. Örgütler, daha maliyetli olan makro boyuttaki uygulamalar yerine lider ve yöneticilerin tutum ve davranışlarıyla iş –yaşam dengesine sahip çalışanlarla çok daha verimli bir iş ortamı yaratabilirler.

KAYNAKÇA

- Allen, D.T., Herst, L.E.D., Bruck, S.C. ve Sutton, M. (2000). Consequences Associated With Work to Family Conflict: A Review and Agenda for Future Research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 278-308.
- Allen, T.D. (2001). Family-Supportive Work Environments: The Role of Organizational Perceptions, *Journal of Vocational Behavior*, 58, 414-435.
- 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): 192-220.
- Aycan, Z. (2001) ‘Paternalizm: Yönetim ve Liderlik Anlayışına İlişkin Üç Görgül Çalışma, Yönetim Araştırmaları Dergisi 1(1): 11–32.
- Aycan, Z., Eskin, M. ve Yavuz, S. (2007). Hayat Dengesi, İş Aile ve Hayatı Dengeleme Sanatı. 1. Baskı. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Aycan, Z.: 2006, ‘Paternalism: Towards Conceptual Refinement and Operationalization’, in K. S. Yang, K. K. Hwang and U. Kim (eds.), *Scientific Advances in Indigenous Psychologies: Empirical, Philosophical, and Cultural Contributions*, (Sage Inc, London), 445-466.
- Baron, R.M. ve Kenny, D.A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research. Conceptual, Strategic and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51: 1173-1182.
- Bird, J. (2006). Work-Life Balance: Doing It Right and Avoiding the Pitfalls. *Employment Relations Today*, 33: 21-30.

- Bond, F.W., Flaxman, P.E.ve Bunce D. (2008). The Influence of Psychological Flexibility on Work Redesign: Mediated Moderation of a Work Reorganization Intervention. *Journal of Applied Psychology*, 93: 645-654.
- Breaugh, J.A.& Frye, N.K. (2007). An Examination of the Antecedents and Consequences of the Use of Family-Friendly Benefits. *Journal of Management Issues*. 19. 35-52.
- Bulutlar, F. (2004). Öğrenen İklimin Akademik Personelin Performansı Üzerindeki Etkisi. Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.
- Chapmen, Derek.S., Krista L. Uggerslev, Sarah A. Carroll, Kelly A. Piasentin ve David A. Jones. (2005). “ Applicant Attraction to Organizations and Job Choice. A Meta-Analytic Review of the Correlates of Recruiting Outcomes.” *Journal of Applied Psychology*, 90(5): 928-944.
- Cheng,B.S., Chou, L.F., Wu, T.Y., Huang, M.P. ve Farh, J.L. (2004). Paternalist Leadership and Subordinate Responses: Establishing a Leader Model in Chinese Organizations. *Asian Journal of Social Psychology*, 7: 89-117.
- Clark, S.C. (2001). Work cultures and work-family balance. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 348-365.
- Doğrul, B.Ş. ve Tekeli, S. (2010). İş-Yaşam Dengesinin Sağlanmasında Esnek Çalışma. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2(2): 11-18.
- Erben, G. S., & Güneşer, A. B. (2007). The relationship between paternalistic leadership and organizational commitment: Investigating the role of climate regarding ethics. *Journal of Business Ethics*, 82: 955–968.
- Fisher, C.D (2010). Happiness at Work. *International Journal of Management Review*.12,384-412.
- Fitzsimons, D. J. (1991). From paternalism to partnership. *Journal of Compensation and Benefits*, 6: 48-52.
- Glubczynski, J., Kossek, E.E. ve Lambert, S.J. A.(2003). Question of Leadership: What can Managers Do to Promote Work-Life Balance for Themselves and Others? *Leadership in Action*, 23(4): 12-13.
- Goodell, G. E. (1985). Paternalism, Patronage, and Potlatch: The dynamics of giving and being given to. *Current Anthropology*, 26: 247-257.
- Greenhaus, J. H. and Allen, T. D. (2011) Work–family balance: A review and extension of the literature. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (2nd Ed.) (pp. 165-183). Washington, DC US: American Psychological Association.

- Greenhaus, J.H., Collins, K.M. ve Shaw, J.D. (2003). The Relation between Work-Family Balance and Quality of Life. *Journal of Vocational Behavior*, 63: 510-531.
- Groover, Steven L. Ve Karen J.Crooker.(1995). Who Appreciates Family-Responsive Human Resource Policies: The Impact of Family-Friendly Policies on the Organizational Attachment of Parents and Nonparents.” *Personnel Psychology*, 48, 271-288.
- Hayman, J. (2005). Psychometric Assessment of an Instrument Designed to Measure Work Life Balance. *Research and Practice in Human Resource Management*, 13(1), 85-91.
- Jackman, M.R. (1994). *The Velvet Glove. Paternalism and Conflict in Gender, Class, and Race Relations*. Berkeley: University of California Press.
- Jang, S.J., Park, R. ve Zippay, A. (2011). The Interaction Effects of Scheduling Control and Work-Life Balance Programs on Job Satisfaction and Mental Health. *International Journal of Social Welfare*, 20: 135-143.
- Judd, C.M. Kenny, D.A. (1981). Process Analysis: Estimating Mediation in Treatment Evaluations. *Evaluation Review*, 5: 602-619.
- Kahn, R.L., Wolfe, D.M., Quinn, R.P., Snoek, J.D. ve Rosenthal, R.A. (1964). *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*. New York: Wiley.
- Kapız, S.Ö. (2002). İş-Aile Yaşamı Dengesi ve Dengeye Yönelik Yeni Bir Yaklaşım: Sınır Teorisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(3): 139-153.
- Kim, U. M.: 1994, ‘Significance of Paternalism and Communalism in the Occupational Welfare System of Korean Firms: A National Survey’, in U. Kim, H. C. Triandis, C.
- Küçükusta, D. (2007) Konaklama İşletmelerinde İş-Yaşam Dengesinin Çalışma Yaşamı Kalitesi Üzerindeki Etkisi” *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi*.
- Lambert, Susan J. (2000). “ Added Benefits: The Links between Work-Life Benefits and Organizational Citizenship.” *Academy of Management Journal*,43(5): 801-815.
- Luthans F, Jensen SM. (2002). Hope: A new positive strength for human resource development.*Human Resource Development Review*, 1: 304–322.
- Mäntylä, O., Uusiautti, S., ve Määttä, K. (2012). Critical Viewpoint to Early Childhood Education Teachers’ Well-being at Work. *International Journal of Human Sciences*, 9 (1), 458-483.
- Marks, S.D. ve Macdermid, S.M. (1996). Multiple Roles and The Self: A Theory of Role Balance. *Journal of Marriage and Family*, 61: 417-432.
- Morrow, I.J. (2011). *The Joy of Work? Jobs, Happiness and You* by Peter Warr and Guy Clapperton, *Personnel Psychology*, 64(3): 808-811.

- Narayanan, A.G.V. ve Narayanan, R.L. (2012). An Empirical Study on Factors Affecting Work-Life Balance of IT Professionals. *European Journal of Social Sciences*, 31(3): 302-313.
- Nelton, S.(1996). Emotions in the Workplace. *Nation's Business*.84.
- Northhouse, P.(1997). *Leadership: Theory and Practice*. Sage Publication.
- Ötken, B., Cenkci, T. (2012). The Impact of Paternalistic Leadership on Ethical Climate: The Moderating Role of Trust in the Leader., *The Journal of Business Ethics*.108,4, 525-536.
- Padavic, I. and W. R. Earnest: 1994, 'Business Dimensions to Organizational Counseling', *Counselling Psychology Quarterly* 7(3): 275–285.
- Pellegrini, E.K., Scandura, T.A. ve Jayaraman, V. (2010). Cross-Cultural Generalizability of Paternalist Leadership: An Expansion of Leader-Member Exchange Theory. *Group & Organization Management*, 35(4): 391-420.
- Rafaeli, A., Sutton,R.(1987). Expression of Emotion as a part of Work Role. *Academy of Management Review*, 12(1), 23-37.
- Redding, S. G., & Hsiao, M. (1990). An empirical study of overseas Chinese managerial ideology. *International Journal of Psychology*, 25: 629–641.
- Redding, S. G., A. Norman and A. Schlander: 1994, 'The Nature of Individual Attachment to the Organization:A Review of East Asian Variations', *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* 4, 647–688.
- Saltzstein, A.L., Ting, Y. ve Saltzstein, G.H. (2001).Work-Family Balance and Job Satisfaction: The Impact of Family-Friendly Policies on Attitudes of Federal Government Employees. *Public Administration Review*, 61(4): 452-467.
- Şimşek, Ö. (2011). An Intentional Model of Emotional Well-Being: The Development and Initial Validation of a Measure of Subjective Well-Being. *Journal of Happiness Studies*, 12(3), 421-442.
- Sinha, J. P.: 1990, 'A Model of Effective Leadership Styles in India', in A. M. Jaeger and R. N. Kanungo (eds.), *Management in Developing Countries* (Routledge, New York, NY), 252–263.
- Smith, J. ve Gardner, D. (2007). Factors Affecting Employee Use of Work-Life Balance Initiatives. *New Zealand Journal of Psychology*. 36(1): 3-12.
- Taris, T.W., Schreurs, P.J.G. (2009). Well-Being and Organizational Performance: An Organizational-Level Test of the Happy-Productive Workers Hypothesis. *Work & Stress*, 23(2): 120-136.
- Warr, P, B. (1987). *Work, Unemployment, and Mental Health*. Oxford: Oxford University Press. Warr, P, B. (1990). Decision latitude, job demands and employee well-being. In preparation.

- Warr, P.(1994).A Conceptual Framwork fort he Study of Work and Mental Health.Work&Stress, 8: 84-97.
- Warr, P.(2007). Work, Happiness and Unhappiness. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Watson D. and Tellegen A. (1985) Toward a consensual structure of mood. Psychol. Bull. 98: 219-235.
- Webber, M., Sarris, A. ve Bessel, M. (2010). Organizational Culture and the Use of Work-Life Balance Initiatives: Influence on Work Attitudes and Work-Life Conflict. The Australian and New Zealand Journal of Organizational Psychology, 3: 54-65.
- Wright TA. (2003). Positive organizational behavior: An idea whose time has truly come. Journal of Organizational Behavior, 24,:437–442.