

PATERNALİST LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL İLETİŞİM ARASINDAKİ İLİŞKİ: DOĞU AKDENİZ BÖLGESİNDE BİR BELEDİYE ÖRNEĞİ

*Mustafa TAŞLIYAN**
*Hüseyin ÇİÇEKLİOĞLU***
*Tuba BIYIKBEYİ****

Özet

Farklı toplum ve kültürlerde yöneticilerden beklenen liderlik tarzları da değişiklik gösterebilmektedir. Doğu toplumlarında daha iş birlikçi ve geniş güç mesafesi niteliği bulunduğu için paternalizm anlayışı özellikle bu toplumlarda daha yaygın olarak görülmektedir.

Paternalizm; hiyerarşik ilişkiler içerisinde liderin örgütünü bir aile ortamına benzetip, astların hem bireysel hem profesyonel yaşamlarında yol gösteren, destekleyen ve karşılığında da onlardan örgüte ve kendilerine karşı sadakat ve bağlılık bekleyen bir yaklaşımdır. Örgütsel iletişim ise, bir örgütün çeşitli kısımları ve personeli arasındaki bilgi, veri, algı, anlayış, yaklaşım aktarmaları içinde kullanılan her türlü metot, araç, gereç ve tekniği ile bu aktarmadaki çeşitli sistemleri (kanalları) ve yazılı sözlü sözsüz her türlü mesaj şeklini içermektedir. Paternalist liderlerin "babacan" tavırları sayesinde örgütsel iletişimin iyileşeceği düşüncesi bu araştırmanın temel çıkış noktasıdır.

Bu çalışmanın amacı paternalist liderlik ile örgütsel iletişim arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırmanın örneklemini Doğu Akdeniz Bölgesinde yer alan bir ilçe belediyesinde çalışan 110 kişi oluşturmaktadır. Veri toplamada anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmada amaçlara ulaşabilmek için frekans analizi, korelasyon ve regresyon gibi analizler yapılmıştır. Araştırma sonucunda örgütsel iletişim ile paternalist liderliğin alt boyutları arasında orta şiddette ve pozitif ilişki bulunmuştur. Ayrıca demografik farklılıklar örgütsel iletişim algısı ve paternalist liderlik algısında farklılıklara sebep olmamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Paternalist, Liderlik, İletişim

THE RELATIONSHIP BETWEEN PATERNALIST LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL COMMUNICATION: A MUNICIPALITY IN EAST MEDITERRANEAN REGION EXAMPLE

Abstract

Leadership styles expected from managers can differ according to different cultures and society. Paternalism can be seen more common in east societies due to its traits of more collaborator and wide power distance.

Paternalism is an approach that leaders simulate an organization to a family atmosphere in hierarchical relations, support and guide to their employees both in business and personal life and in return expect loyalty and commitment from employees. Organizational communication concept consists of information, data, perception and approach transfer among employees and in different departments of organization. Meanwhile all kinds of used method, equipment and technic have any message styles verbal, non-verbal or written. The starting point of this research is the opinion of organizational communication gets better thanks to fatherly manner of paternalist leaders.

The purpose of this study is to search the relationship between paternalist leadership and organizational communication. Sample of this study consist of 110 district municipality employees in East Mediterranean region. Survey technique has been used for data collection. To achieve the purposes of this research, analysis such as frequency analysis, correlation and regression were performed. The findings reveal that there is a positive relationship with a moderate impact between the subscales of paternalist leadership and organizational communication. Also, demographic characteristics do not cause any difference in the perception of organizational communication and perception of paternalist leadership.

Key Words: Paternalist Leadership, Organizational Communication

* Prof. Dr. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü

** Öğretim Görevlisi. Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu, hciceklioglu@mersin.edu.tr

*** Doktora Öğrencisi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, tubabiyikbeyi@windowslive.com

وقد وضعت هذه الدراسة من التقارير المستخرجة في المؤتمر الدولي الثاني للبحوث الاستراتيجية.

العلاقة بين القيادة الكلاسيكية والاتصال التنظيمي:

مثال على بلدية في منطقة البحر الأبيض المتوسط

مصطفى تاشليان***

حسين جيجكلي أوغلو***

طوبى بيوك بيبي***

ملخص :

يمكن أن تختلف أنماط القيادة المتوقعة من المديرين باختلاف المجتمعات والثقافات، وبما أن هناك طبيعة أكثر تعاوناً واتساعاً وشباباً في المجتمعات الشرقية فإن مفهوم الأبوية أكثر انتشاراً خاصة في هذه المجتمعات.

الأبوية في العلاقات الهرمية، مثل المنظمة الرائدة في بيئة أسرية، يؤدي إلى الحياة الفردية والمهنية للمرؤوسين، وهو نهج للتقرب والدعم للذين ينظرون بولاء وصدق تجاههم. أما التواصل التنظيمي، منظمة تشمل جميع أنواع الأساليب والأدوات والمواد والتقنيات المستخدمة في مختلف أجزاء من المعلومات والبيانات والتصور والفهم والنهج والاتصال بين مختلف أجزاء الأقسام والموظفين، وتحتوي أنظمة مختلفة كافة أشكال القنوات والرسائل اللفظية وغير لفظية. هذا هو نقطة الإنطلاق الرئيسية لهذا الفكر المدروس أن الاتصالات التنظيمية سوف تتحسن بفضل المواقف "الأبوية" للقيادة الأبوية.

والغرض من هذه الدراسة هو دراسة العلاقة بين القيادة الأبوية والاتصالات التنظيمية. وتتألف عينة البحث من 110 أشخاص يعملون في بلدية محلية تقع في إقليم شرق المتوسط. وقد استخدمت تقنية المسح في جمع البيانات، وأجريت تحليلات مثل تحليل الترددات والارتباط والانحدار من أجل الوصول إلى أهداف البحث. ونتيجة لهذا البحث، تم العثور على شدة متوسطة وعلاقة إيجابية بين الاتصالات التنظيمية والأبعاد الفرعية للقيادة الأبوية. وعلاوة على ذلك، فإن الاختلافات الديموغرافية لا تسبب اختلافات في إدراك الاتصالات التنظيمية والقيادة الأبوية.

الكلمات المفتاحية: الأبوية، القيادة، الاتصالات.

1. GİRİŞ

İletişim olgusu endüstri, işletme, bölüm fark etmeksizin her çalışanın içerisinde bulunduğu bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Literatür araştırması sonucu elde edilen bilgiler, işletmelerde meydana gelen problemlerin temel çıkış noktasının iletişim eksikliğinden kaynaklandığını göstermektedir.

Küreselleşmenin getirdiği yoğun rekabet ortamı, örgütsel amaçların gerçekleşmesi için çalışanların tanımlanmış rol gereklerinin ötesine geçmelerini gerekli kılmaktadır. Bunun gerçekleşmesi için ise, çalışanlar arası iletişim kanallarını çok yönlü olarak açık tutmak gerekmektedir. Çalışan bireyler arası iletişimin yönü ve etkinliği, örgütlerin üretkenlik ve verimliliğini de ciddi oranda etkilemektedir. Örgütsel hedefleri gerçekleştirmek adına çalışanların yapmaları gereken işbirliği ve ekstra rol davranışı sergilemelerinin ön koşulu, sağlıklı bir iletişim ağının varlığı olarak gösterilmektedir. Tüm iletişim kanallarının açık tutularak çalışanlar arası bilgi paylaşımına etkinlik kazandırmak, örgütsel sorunların çözümü ve çalışanlar arası işbirliğinin artmasında da etkin rol oynayacaktır. Başkaları üzerinden amaçlara ulaşmak olarak kısaca tanımlanmakta olan organizasyon yapısındaki kaliteli etkileşimi sağlayan faktörlerin başında ise liderlik tarzları gelmektedir. Kültürümüzle entegrasyonu daha rahat olan paternalist liderlik yaklaşımın getirmiş olduğu babacan, tatlı sert tarz çalışanların kendilerini birer aile üyesi gibi görmesini sağlayacak ve iletişim kanallarının daha açık ve etkin olmasını sağlayacaktır.

Gerek kavramsal gerek tarihsel açıdan liderlik oldukça eski bir olgudur. İlk çağlardan bu yana toplumdaki her bireyin ilgisini çeken liderlik olgusu üzerine, şu ana kadar çok sayıda çalışma yapılmış durumdadır. Liderlikle ilgili çalışmalar incelendiğinde tarihsel süreçte lider algısının ilk önceleri devlet ve politik yapılar ile birlikte kullanıldığı, günümüzde ise çoğunlukla işletmeleri ilgilendiren konular ile birlikte ele alındığı görülebilmektedir. Bununla birlikte, liderlik olgusunun eski çağlardan

beri insan yaşamının bir parçası gibi düşünülmesine rağmen, bir disiplin olarak ele alınışının yakın tarihlerde başladığını söylemek mümkündür (Budak ve Fettahlıoğlu, 2015:1).

Örgütlerin mihenk taşı olarak da adlandırabileceğimiz liderlik ve iletişim olguları, ister özel ister kamu örgütlerinde olsun yönetim alanında üzerinde en çok durulması gereken alanlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Böylesine önemli bir konunun halkla sürekli iç içe olunan yerel yönetimler ve bunlardan biri olan belediye örgütlerindeki önemini ve hâlihazırdaki durumunu ortaya koymak için yapılan bu araştırmanın sonuçlarından yararlanılarak geleceğe dair bazı önermelerde bulunmak mümkündür. Örgütler giderek karmaşık bir hal alırken onu oluşturan bireyler de farklı açılardan kompleks bir yapıya sahip olarak karşımıza çıkmaktadır. Bireysel ve örgütsel karmaşık yapı, birbirleri ile ancak etkili bir örgütsel iletişim ve etkin bir liderlik sayesinde uyumlu ve sistemli bir şekilde bütünlük oluşturabilir.

2. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM KAVRAMI

En basit tanımıyla “başkaları aracılığıyla amaçlara ulaşmak” olarak tanımlanan organizasyonlarda tepe yöneticiler belirlenen hedeflere ulaşmak amacıyla örgüt çalışanlarını bu hedeflere yöneltmek zorundadırlar. Bu bakımdan örgütsel iletişim işletme için hayati önem taşımaktadır. Daha net bir ifadeyle, örgütsel iletişim olmadan işletmenin hedeflerine ulaşması mümkün olmayacaktır. Örgütsel hedeflerin gerçekleşebilmesi için örgütsel hedeflerin her bir çalışan tarafından net bir şekilde algılanması gerekmektedir. Her insan birbirinden farklılıklar gösterdiğinden dolayı bireylerin algılama düzeyleri ve iletişim şekilleri de farklılık gösterecektir. İnsanlar sürekli olarak birbiriyle iletişim halinde olduklarından dolayı, insan davranışları bir bakıma toplumsal davranış olarak görülebilir. İşte insanlar arasındaki bu etkileşimi sağlayan unsur iletişim, bunun örgütlere yansımaları ise örgütsel iletişim olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sayede örgütler ve örgüt bireyleri hedeflerini, algılarını, düşüncelerini, isteklerini, duygu ve değerlerini, tutumlarını ve ihtiyaçlarını net olarak ifade edebilirler.

Bir sistem olarak iletişim olgusunun en büyük amacı, örgütsel ilişkilerin belirli bir düzen içine sokulması ve bu şekilde örgütsel amaçlarla bireysel amaçlar arasında bilinçli bir dengeyi sağlanmasıdır (Gürgen, 1997:33). Örgütler açısından iletişimi tanımlamak için, bir örgütün çeşitli kısımları ve çalışanları arasındaki bilgi, duygu, anlayış ve yaklaşım aktarımını, bu aktarma işlemindeki her türlü araç-gereç ve yöntemi, söz konusu aktarma ile ilgili çeşitli kanalları ve mesaj biçimini içermekte olduğunu belirtmek gerekmektedir (Can ve diğerleri, 2006:92). Aynı şekilde Koçel'e (2003:530) göre **örgütsel iletişim**, bir örgütün çeşitli kısımları ve personeli arasındaki bilgi, veri, algı, anlayış, yaklaşım aktarmaları içinde kullanılan her türlü metot, araç, gereç ve tekniği ile bu aktarmadaki çeşitli sistemleri (kanalları) ve yazılı sözlü sözsüz her türlü mesaj şeklini içerisinde barındırmaktadır. Aynı doğrultuda Koçel (2003:554) örgütlerde iletişimi iyileştirmek için yapılması gerekenleri şu şekilde belirtmektedir:

- Geri beslemeyi de içerisinde barındıran sonucu izleme
- Mesaj bombardımanı içerisinde haber akışının izlenmesi
- Empati
- Mesajın tekrarı
- Kullanılan dilin sadeleştirilmesi
- İletişim kanallarının artırılması (bültenler ilan tahtaları tavsiye kutuları vb.)
- İletişim teknolojisinin kullanımının artırılmasıdır.

Sayers ve arkadaşları'na (1993:8-9) göre yapılan ya da yapılamayan her etkinlik başkalarına bir mesaj iletir. Bu mesajların çoğu kasıtlı bir şekilde iletilmektedir. Yöneticinin yardımcısına direktif vermesi, patrone yeni bir proje adına ek fon istenmesi, rapor sunulacak bir toplantıya giderken en iyi elbisenin giyilmesi, kasıtlı olarak gönderilen mesajlardan sayılabilmektedir ve içerisinde hem sözel hem de sözsüz iletişim ifadelerini barındırır. Bunun yanı sıra sık olarak ise geç kalmak, güç durumlarda kekeleyip, belli kişilere karşı kayıtsız kalmak gibi kasıt gözetmeden yapılan fakat içerisinde belki de ‘isimi ciddiye almıyorum, yaptığım katkılara değer verilmiyor’ gibi mesajlar barındıran davranışlar da örgütsel iletişim unsurları arasında yer almaktadır. Bu sebeple örgütsel başarıya ulaşma adına, bilginin örgüt içerisinde sağlıklı bir iletişim ağıyla tüm bireyler tarafından paylaşılması esas alınmalıdır. Bu doğrultuda örgütlerde mesajın akışına yönelik çeşitli iletişim şekilleri mevcuttur (Gomez-Mejia ve Balkin, 2002:323-24)

2.1. Örgütsel İletişimin Fonksiyonları

İnsan sosyal bir varlık olmasaydı iletişimin etkinliğinden söz edilmesi mümkün değildi. İletişimin temel fonksiyonlarına bakıldığında, iletişimin bilgi taşıma özelliği, sağlıklı ilişkilerin kurulmasına yardım etmesi, etkileşimin sağlanması, kararların iletilmesi, emirlerin taşınması ve geri bildirim imkân sağladığı görülmektedir (Robbins, 1998:636-641).

İletişimin Bilgi Transferi Özelliği

Bilgi sayesinde mevcut durum ve performans ölçülürken, sorun tanımlanabilir ve çözüm önerileri geliştirilebilir. Bir örgütte gerek tepe yönetimin birbiriyle, gerek çalışanların kendi aralarında, gerekse tepe yönetimi ile çalışanlar arasında örgüt içi haberleşme ve iletişim kurmak tüm kurumlar için çok önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır (Eren, 2001:84).

Sağlıklı İlişkileri Sağlama Fonksiyonu

Toplumda veya örgütlerde insanlar arasında diyalog ile sorun çözme yöntemlerinin başında iletişim olgusu gelmektedir. Kişiler arasındaki sorunları çözme isteği ve sorunların kaynakları iletişim sayesinde iletilmektedir. Kişiler arasında sağlıklı ilişkilerin gerçekleşebilmesi için alıcı ve kaynak arasında sağlıklı iletişimin gerçekleşmesi gerekmektedir. Bu da iletişim engellerinin olmadığı ve geribildirim kullanıldığı iletişim modelleriyle daha etkin bir şekilde sağlanmaktadır (Erkoç, 2008:27-28).

İletişimin Etkileşim Sağlama Fonksiyonu

Etki ve tepki açısından bakıldığında, sağlıklı bir iletişimin sonucu olarak mesajı gönderen kişi hedefi etkilerken onun davranışlarını yönlendirebilir. Sağlıklı etkileşim ile kişiler birbirlerinin davranışlarını şekillendirebilir ve ortak bir davranış normu ortaya koyabilmektedirler (Şimşek, 2001, 168).

İletişimin Kararları Taşıma Fonksiyonu

Önemli organizasyonlarda önemli kararların taşınması yazılı iletişim yöntemleri kullanılarak gerçekleştirilir. Bu sayede yönetimin aldığı kararlar kişiler üzerinde bağlayıcılık sağlayabilir. Bu daha çok ciddiyetin ön planda olması isteğinden kaynaklanır ve bu sayede kişilere iletilen görevler, kurallar veya direktifler yazılı olarak kayıtlarda saklanır. Olası bir problem meydana geldiği zaman bu yazılı iletişimlerdeki kayıtlar kullanılabilir. Özellikle insan kaynakları yönetimi açısından bu fonksiyon oldukça önemlidir (Eren, 2001:93).

İletişimin Emirleri Taşıma Fonksiyonu

İşletmelerin ve örgütlerin başarılı olabilmeleri için amaç ve hedeflerin üst yönetim tarafından açık ve herkesin algılayabileceği bir biçimde tanımlanmış olması gerekmektedir. Etkin bir iletişimin sağlanabilmesi için bu tanımlama alt düzeyde çalışanlar dahil herkese aktarılmalıdır. Çünkü örgütsel yapı içinde alt üst ilişkisini sağlayan bürokratik yapı zamanla hantallaşabilir ve koordinasyon sorunları meydana gelebilir. Bu durumda ise iletişim sistemlerinin etkin işlememesi gibi çeşitli çatışmalar ortaya çıkabilir (Eren, 2001:93).

İletişimin Geri Bildirime Olanak Tanıma Fonksiyonu

Organizasyonlarda yöneticiler, örgütsel hedeflerin ve amaçların standartlara uygun olarak gerçekleştirilip gerçekleştirilmediği hakkındaki bilgilere, elde edilen çıktılar incelenerek ve geribildirim sürecinden istifade ederek sahip olurlar.

2.2. İletişim Süreci ve Unsurları

2.2.1. İletişim Süreci

İletişim süreci, bilgi akımının gerçekleştirildiği ve davranışta değişiklik meydana getiren bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Başka bir anlatımla iletişim süreci, iletişim düzeninin yapısı içinde karşılıklı ilişkilerin kurulma biçimini anlatmaktadır (Yılmaz, 2007:82). İletişim sisteminin ana yapılarını aşağıdaki şekilde görülen unsurlar oluşturmaktadır. Bunlar sırasıyla gönderici, bilgi kaynağı, mesaj, kodlama, kanal, alıcı, gurultu ve geri bildirimdir.



Şekil 1: İletişim Unsurları

Kaynak: Paksoy, M. – Acar, A.C., Örgütsel İletişim, Anadolu Üniversitesi, 1995:68

İletişim “bir mesaj alışverişidir”, şeklinde tanımlanabilecek bu süreç olmadan organizasyonların varlığı dahi düşünülemez. Bütün yönetim faaliyeti, sonunda iletişim sürecinin etkin işlemesine bağlıdır. Yönetim ile ilgili olarak verilen bütün kararlar, ulaşılan sonuçlar, gelişmeler vs. organizasyondaki ilgili kişi ve gruplara aktarılmadıkça fazla bir anlam teşkil etmemektedirler (Koçel, 2015:611)

2.2.2. İletişim Unsurları

İletişim belirli bir süreç sonucunda ortaya çıkan bir olgudur. Bu süreç içerisinde çeşitli unsurlar kritik roller üstlenmektedir. Bu unsurlar; Kaynak, Kodlama, Mesaj, Kanal, Gürültü, Alıcı, Kod Açma ve Geri Beslemedir.

Kaynak

Kendisine dışardan gelen veya zihninde oluşan bir fikir, düşünce veya veriyi semboller yardımıyla kodlayıp hedef ya da alıcıya ileten insan ya da kurum olarak nitelendirilmektedir. Alıcıya gönderilecek iletinin önce saptanması, sonra da bu iletinin anlaşılır nitelikte oluşmasına yardımcı olmak gönderici veya vericinin görevidir (Şimşek vd., 2011:160).

Kodlama

Kod, iletinin işaret haline dönüşmesinde kullanılan semboller ve bunlar arasındaki ilişkileri düzenleyen kurallarla ilgilidir. Kodlar, “ironik, gösterge ve sembolik” gibi farklı türlerde karşımıza çıkabilmektedir (Şimşek vd., 2011:160).

Mesaj

İletişim sürecinin önemli bir unsuru olarak mesaj veya ileti, değişik kodlar, sözler, kelimeler, semboller veya göstergeler topluluğudur. Gönderici, alıcıya ulaştırmak istediği düşüncelerini bu semboller vasıtasıyla iletir. Semboller alan alıcı da bu sembollere anlam verir, yorumlar, algılar ve gerekiyorsa bu algısı doğrultusunda davranır. Eğer alıcının verdiği anlam ile göndericinin aynı sembole verdiği anlam aynı ise, ortada etkin bir iletişimin varlığından söz edilebilir (Koçel, 2015:616-617).

Kanal

Kanal, gönderilecek olan mesajın aktarıldığı, taşındığı yol olarak tanımlanabilir. Mektup, telefon, telgraf, telsiz ve faks gibi telekomünikasyon araçları; gazete, dergi, kitap, broşür ve bildiri gibi basılı yayınlar; sinema ve tiyatro gibi görsel sanatlar; radyo ve televizyon gibi elektronik kitle iletişim araçları, günümüzün en yaygın iletişim kanallarını meydana getirmektedirler.

Alıcı

Göndericinin mesajı ilettiği kişi olarak karşımıza çıkmaktadır. Alıcı tarafından kendisine iletilen mesajların algılanması ile iletişim süreci sona erer.

Kod Açma

Bu aşama, gönderici tarafından alıcıya iletilen mesajın alıcı tarafından doğru bir şekilde anlamlandırılması şeklinde ifade edilebilir.

Geri Besleme

Temel iletişim sürecinin son unsuru geriye bilgi akışıdır. Bu, alıcının göndericinin mesajına bir çeşit cevabıdır. Bu cevap sayesinde gönderici, mesajının tam olarak anlaşılıp anlaşılmadığını öğrenir. Bu anlamda her alıcı, esasında bir diğer anlamda gönderici pozisyonunda karşımıza çıkmaktadır (Koçel, 2015:620).

2.3. Örgütsel İletişim Modelleri

Organizasyonlarda her bir birimi (bölümü, departmanı) bir grup olarak kabul edersek, bu grubu oluşturan bireyler arasındaki iletişime değişik modeller gösterilebilir. Bazı durumlarda gruplardaki iletişim belirli bir kişi etrafında yoğunlaşırken, başka bir durumda ise mesaj bütün grup üyeleri arasında serbestçe dolaşabilmektedir (Baltaş ve Baltaş, 1994:28). Gruplar arası iletişim, iletişim modeline göre farklılıklar gösterebilir. Bir başka ifade ile iletişim modeli ana şemsiye gibi ele alındığında bunun altında yer alan iletişim biçimleri doğal olarak bu şemsiyeye uygun olacaktır.

Merkezi Model

Bu model otorite ve karar alma inisiyatifinin örgütün en üst yöneticisinde toplanmasını temel alan, geleneksel (klasik) örgüt yapısı ve felsefesinde oldukça sık görülen bir modeldir. Grubun bütün üyelerinin merkezi konumdaki yetkili ile bilgi alışverişinde bulunmalarına karşın, kendi aralarında bir iletişim yaşanmamaktadır. Bu modelin merkezileşme derecesi yüksek, grup tatmini düşük, kişisel tatmin yüksek ve iletişim hız ve doğruluk derecesi çok yüksektir (Koçel, 1998:355).

Y Modeli

Merkezi modelden sonra merkezileşme derecesi en yüksek grup iletişim modeli Y Modelidir. Daha az sayıdaki iletişim kanalına sahip olan bu modelde, önderlik tatmini, merkezileşme derecesi ve hız çok yüksek, kişisel tatmin ve doğruluk derecesi yüksek, grup tatmini ile haberleşme kanal sayısı ise diğerlerine oranla daha düşüktür (Paksoy ve Acar, 1995:46).

Zincir Modeli

İletişim üyelerin birbirine yakınlık derecesine göre işlediği için grubun bazı üyeleri dışarıda kalabilmektedir. Bu durum iş görenler arası iletişimin zayıflamasına ve örgüt verimliliğinin düşmesine neden olur. Merkezileşme derecesi, haberleşme kanalı sayısı, önderlik tatmini, grup tatmini, kişisel tatmin, hız ve doğruluk derecesi zincir modelinde yüksek değildir (Sabuncuoğlu ve Gümüş 2008:99).

Daire Modeli

Daire modelinde grupta belirgin bir lider yoktur. Bireylerin herhangi biri iletişimi başlatabilir. Grup üyelerinin birbirleriyle iletişim olanaklarının bir hayli fazla olduğu daire modelinde, bir tek kişinin iletişim kurması çok zordur. Daire modeli merkezileşme derecesinin az, haberleşme kanalının ve grup tatmininin orta, önderlik tatmini, hız ve doğruluk derecesinin düşük olduğu bir modeldir (Güney, 2001:89).

Serbest Model

Tüm haberleşme kanallarının her zaman ve herkese açık olduğu, herkesin herkese hiçbir kısıtlama olmadan iletişimde bulunduğu bu model demokratik bir model olarak karşımıza çıkmaktadır. Merkezileşme ve önderlik tatmini çok az, haberleşme kanalı sayısı ve kişisel ve grup tatmini ise çok yüksektir. Ancak, hız ve doğruluk derecesi bu modelde nispeten daha düşüktür (Eren, 2001:73).

3. Paternalist Liderlik

Toplumsal kültürde önemli bir karakteristik özellik olan paternalizm, iş birlikçi ve geniş güç mesafesi halinde kendini belli eden yapılarından dolayı en çok Doğuda yaygındır. Doğu ve batı arasındaki keskin farklılıklar, sosyal hayatta olduğu kadar iş hayatında da farklı tutum ve davranışlar ile birlikte farklı liderlik tarzlarını da ihtiyaç meselesi haline getirmiştir.

Paternalist liderlik, paternalizm kavramından türeyerek meydana gelmiştir. Paternalizm tarihsel olarak batıda, ABD'deki kölelik de dâhil olmak üzere ataerki sınıf yapılarının toplumsal sınıf düzeninden özerk ve eşit bireylerden oluşan özgür bir topluma geçiş döneminde meydana gelen inanç ve uygulamalar sistemine değinmiştir. Paternalizm terimi 19.yüzyılın sonlarında bireysel serbestlik ve özerkliğin değerine dayalı bir eleştiri olarak ortaya çıkmıştır. 1785'de Immanuel Kant ve 1859'da John Stuart tarafından sosyal görüş ince bir biçimde ana hatlarıyla çizilmiştir (www.britannica.com). Latince "pater" kelimesi "baba" anlamına gelmektedir (Rawat ve Lydon, 2016:265). Kavram, temel olarak babacan tavır kastetmek amacıyla kullanılmaktadır.

Ataerkillikten türemiş ve bireyin karşısındakini bir baba rolü ile koruma ve bunun karşılığında sadakat ve itaat beklediği bir süreç olarak tanımlanan paternalizm kavramı, ilgili taraflar arasında, örgütsel hiyerarşinin gerektirdiğinden daha karışık bir ilişkiyi belirtmektedir (Köksal, 2011a: 106). Bu karışık ilişki de iki taraftan oluşmaktadır (Börekeçi, 2009: 104). Bir tarafta astını koruyan, onu destekleyen, değer veren ve rehberlik eden üst, diğer tarafta ise üstüne karşı sadık ve saygılı olan ast mevcut bulunmaktadır. İki taraf arasındaki ilişkiler, maddi, sosyal ve diğer kaynak türlerinin değişimini

mümkün kılmaktadır. İki taraf için de belli bir fayda vardır. Aycan ve Kabasakal'a göre (2006) paternalizm, kişisel ilgi ilişkisine yoğunlaşan ilişkisel değişim çeşitlerinden biridir.

Bir kültür özelliği olarak paternalizm hakkında çatışan çeşitli yorum ve tanımlamalar bulunmaktadır. Bu tanımlamalar arasında "iyi niyetli diktatörlük" (Northhouse, 1997:79), "meşru otorite" (Padavic ve Earnest, 1994: 277), "paternalizmden ortaklığa" (Fitzsimons, 1991: 48), "stratejik esneklik" (Padavic ve Earnest, 1994: 278), "en tatlı ikna", "kadife eldivendeki demir yumruk", en ilgi uyandırıcı olanlardır.

Bu çalışmada paternalizm kavramının toplumsal kültür ya da örgüt kültürü özelliğinden ziyade liderlik özelliği ele alınıp çalışanlar ve liderler arasında gerçekleşen örgütsel iletişim ile ilişkisi incelenmektedir. Paternalistik değerlere sahip bir lider ya da yönetici çalışanlarına bir baba rolüne bürünerek yaklaşmakta ve onlarla kuracağı iletişimin de bu doğrultuda şekil alabilmesi araştırmanın temel çıkış noktalarından olmuştur.

Paternalist bir lider örgüt içerisinde bir aile atmosferi yaratmakta ve çalışanlarına hem iş hem de özel yaşamlarına ilişkin öneri ve tavsiye vermekte, çalışanlarıyla kişisel olarak ilgilenmekte ve onların hem profesyonel hem de özel yaşamlarına ilişkin destek olmaktadır (Erben ve Ökten, 2014: 106). Paternalist liderlik, baskın disiplin ve otoriteyi, babacan bir yardımseverlik ve ahlaki dürüstlük ile yoğuran bir tarzı belirtmektedir (Farh ve Cheng, 2000: 94; Hayek, Novicevic, Humphreys ve Jones, 2010: 371, akt, Köksal, 2011: 105). Gelfand ve arkadaşlarına (2007) göre paternalist liderlik, liderin çalışanların profesyonel ve özel yaşamlarına bir ebeveyn gibi rehberlik ettiği, buna karşılık olarak ise onlardan sadakat, itaat ve hürmet beklediği hiyerarşik ilişki olarak belirtilebilir.

Otokratik bir liderin özelliğine paternalist bir lider de sahiptir ancak bunun yanında otokratik liderden ayıran bir farkı vardır. Bu fark da paternalist liderlerin çalışanlarıyla bir ailenin çocuklarıyla nasıl ilgileniyorsa tıpkı o şekilde ilgilenmesidir. Bu sebeple de çocuğu rolünde gördükleri çalışanları adına gereken zamanlarda onlara sormaksızın kararlar verebilir ve bu kararı uygulayabilirler. Bir paternalist liderlik özelliği gösteren yöneticiye veya üsse, iş ortamında oluşturmaya çalıştığı aile atmosferinden dolayı genelde olumlu yaklaşılmaktadır.

Ama bu durum bu yöneticilerin bazı çalışanları kayıracacağı ve kendisine daha sadık olarak değerlendirdikleri çalışanlara daha farklı ve daha pozitif bir davranış ile yaklaşacağını düşündürmektedir, bunun sonucunda da bireyler arası farklı davranışlar ve kayırmaların da meydana gelmesi beklenebilmektedir (Aycan, 2001: 5)

Paternalist liderlik, güç aralığı geniş ve toplulukçu ülke kültürlerinde daha başarılı olmakta ve kabul görmektedir (Pellegrini ve Scandura, 2006: 265). Türkiye, Asya ve Ortadoğu ülkeleri gibi kolektivist, güç mesafesinin yüksek ve paternalizm özelliklerine sahip olan bir ülke olduğundan dolayı paternalistik liderlik yaklaşımı Türkiye'deki çalışanlar tarafından beklenen bir liderlik anlayışı olmaya müsaittir (Cerit, 2012: 38).

Dworkin'e (1972) göre farklı paternalizm tipleri mevcuttur ve o bu tipler üzerinde durmuştur. Yumuşak paternalizm; seçme hakkına sahip olan kişinin, seçim esnasında olası negatif koşulların fark edebilen kişi olduğundan emin olmak için gerekeni yapmayı ifade eder. Sert paternalizm; eğer bireyin iyiliği için zararlıysa, zor kullanarak bir bireyi bir seçim yapmaktan alıkoymaktır. Gücsüz paternalizm, eğer istenen sonuçta başarısızlık olasıysa, sonuçlara ulaşmak için kullanılan araçların kontrol edilmesini ifade eder. Güçlü paternalizm; eğer elde edilmek istenen sonuç karmaşık, yanlış ya da mantıksızsa, bir kişinin amaca ulaşmasını engellemeyi belirtir. Saf paternalizm; eğer gerekli ihtiyati tedbirler eksikse bireyin harekete geçmesine engel olmayı ifade eder. Birisi ahlaki gerekçelere dayalı olarak bir eylemi gerçekleştirmekten alıkonulduğunda bu ahlaki paternalizm olarak adlandırılır (Rawat ve Lydon, 2016: 265)

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 elde ederler. Bu durum da bağımlı bir ilişki örüntüsü meydana getirmektedir. Bir paternalist liderlik özelliği gösteren yöneticiye veya üsse, iş ortamında oluşturmaya çalıştığı aile atmosferinden dolayı genelde olumlu yaklaşılmaktadır. Ama bu durum bu yöneticilerin bazı çalışanları kayıracacağı ve kendisine daha sadık olarak değerlendirdikleri çalışanlara daha farklı ve daha pozitif bir davranış ile yaklaşacağını düşündürmektedir, bunun sonucunda da bireyler arası farklı davranışlar ve kayırmaların da meydana gelmesi beklenebilmektedir (Aycan, 2001: 5).

Liderler, paternalist sorumluluklarını ihmal ederlerse, çalışanlar liderlerini eleştirebilmektedirler. Dolayısıyla, paternalizm otokratik liderliğe dönüşürse liderler, çalışanlarına olan ilgilerini

kaybettikleri sebebiyle eleştirilere maruz kalabilir ve sonuçta lidere duyulan sadakat ve güven azalacaktır (Pellegrini vd., 2006: 395, akt, Köksal, 2011:110).

Aycan, paternalizmi iki tür olarak ayırmıştır. Bunları, iyi niyetli ve çıkarıcı olarak sınıflandırmıştır. Ayrıca, Farh ve Cheng de paternalist liderliği üç boyutta incelemişler. Bunlar; otoriter, yardımsever ve ahlaki liderlik bileşenleridir. Bu çalışmada Aycan'ın ölçeğinden yararlanıldığı bu ölçeğe ait alt boyutlar incelenecektir.

Çıkarıcı paternalizm türünde yöneticiler çalışanları kendi çıkarları yörüngesinde döndürür ve Makyavelist kişilik özellikleri gösteren tavırlar sergileyebilirler. Burada yapılan işin önemi üzerine daha çok durup iş odaklı bir yaklaşım gösterilirken, iyi niyetli paternalizmde işi yapanın iyiliği üzerine daha çok durulur. İyi niyetli paternalizmde çalışanların gösterdiği bağlılık, yöneticinin kendilerine sunduğu samimiyetin bir ödülü niteliğindedir (Hayek vd., 2010: 301, akt, Köksal, 2011: 107). Çıkarıcı paternalizmde süreç bu sebeple değişkenlik gösterebilmektedir. Liderin çalışana karşı olan tavrı, onunla kurduğu iletişim, içtenlik ve çalışanın iyiliği için yapılmakta olan uygulamalar ile verilen kararlar, çalışanı korumak için yapıldığına inandırıldığı sürece yararlı çıktılar oluşturacaktır.

Aycan(2006), paternalist liderliği beş boyut altında incelemiştir. Bu boyutlar aşağıdaki gibidir:

1. İş yerinde aile atmosferi yaratma,
2. Bireyselleştirilmiş ilişkiler,
3. Çalışanların iş dışındaki hayatlarına katılım,
4. Sadakat beklentisi,
5. Hiyerarşi ve otorite durumu.

Bu boyutlar genel bir çerçevede incelenecek olursa;

Paternalist lider, iş yerinde bir aile atmosferi oluşturmaya çalışmaktadır. Astlarla yakın ve bireysel, yüz yüze ilişkiler kurmakta, işle ilgili olmayan alanlarda da kendini göstermekte, sadakat beklemektedirler. Çalışan da liderlerine itaat etmekte, işle ilgili olmayan alanlarda da liderlerine yardım etmekte ve liderin otoritesini sorgulamadan kabul ederek liderin kendileri için iyi olanı bildiğine inanmaktadırlar. Paternalist örgütlerde yöneticinin çalışanlara yönelik ilgi ve kontrol bölgesi işteki konularla sınırlı kalmadığından informal bir iletişim alanı tüm çalışanlar tarafından benimsenmekte ve destek görmektedir (Erben, 2004: 351).

Paternalist lider otokratik lider özelliklerinin bir kısmına sahip olmakla beraber, otokratik liderden ayrılan noktası olarak çalışanları ile bir ailenin çocuklarıyla ilgilendiği gibi ilgilenmesi ifade edilir. Bu noktada hem bir ilgi hem de bir kontrolün söz konusu olduğunun altını çizmek faydalı olacaktır. Lider ya da yöneticinin çalışanlara sormadan onlar adına karar alması kendisini çalışanların ailesinin bir parçası olarak gördüğünden kaynaklanmaktadır.

Paternalist liderler çalışanlarının iş dışı hayatlarında da onlara kişisel ilgi göstererek onların refahını artırmaya yönelik davranışlarda bulunabilmektedirler (Öz ve Kılıç, 2010: 682). Profesyonel hayatları dışında, özel, sosyal yaşantılarıyla ilgili konularda da yardım edip problemleri çözmeye ve yol gösteren bir rehber olmak için uğraşırlar.

En genel ifade ile başkaları vasıtasıyla amaçlara ulaşmak olarak tanımlanan yönetimin, başarılı bir şekilde yürütülebilmesi için etkin bir örgütsel iletişim ortamı oluşturmak ilk sıralarda bulunan faktörlerdendir. Bilginin gerekli zamanda gerekli yere ulaşması, doğru olarak ulaşması ve doğru algılanması sonucunda meydana gelecek olan faaliyetler, amaçlara ulaşmada örgütlere hız kazandırabilir. Doğru zamanda doğru bilginin ulaşmasının yanında ise önemli olan bir diğer etmen de bu iletişimin ne şekilde sağlandığıdır. Örgütsel iletişim modellerinde en hiyerarşik yapıdaki dikey iletişimden, tüm bireylerin birbiriyle rahatça iletişim içinde olabileceği yatay iletişime kadar gelen iletişim modelleri mevcuttur. Bu modeller hiyerarşik yapıya ve çalışanların birbirine karşı olan yakınlık derecesine ve samimiyetine göre farklılık arz edebilir.

Örgütlerin ayakta kalabilmesi ve rekabet üstünlüğünü kaybetmeden sürdürebilmeleri için en temel hususlardan olan iletişimin, yöneticiler ya da liderler tarafından etkin sağlanması oldukça önemli ve gerekli bir husustur. Paternalist liderlik tarzı, genel olarak yöneticiden çalışanlara gösterilen babacan bir yaklaşım ve samimi bir iletişimi konu almaktadır. Bunun karşılığında da çalışandan yöneticiye ve işine karşı bir sadakat ve bağlılık beklentisi vardır. Ayrıca paternalist liderlik tarzının temel felsefesinde yönetici ile çalışan arasındaki bireysel ve daha çok informal iletişim vardır. Bu çalışmanın temel çıkış noktası, içerisinde daha çok informal ilişkiler bulunan paternalist liderlik anlayışı ile

örgütsel iletişimin etkinliği arasında nasıl bir ilişki kurulabileceğinin belirlenmesi ihtiyacından meydana gelmiştir.

4. ARAŞTIRMA METODOLİSİ

4.1. Amaç ve Yöntem

Araştırmanın amacı, çalışanların yönetim tarzı algıları ile örgütsel iletişim algıları arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Çalışmada öncelikle ilgili kavramlara ilişkin alan yazınına dayalı olarak literatür kısmı oluşturulmuş ve daha sonra anket yöntemi ile veri toplama aşamasına geçilmiştir. Elde edilen veriler SPSS istatistik programı ile analiz edildikten sonra sonuçlar raporlanarak değerlendirmeye alınmıştır. Çalışma analiz sonucu elde edilen verilerin yorumlanması ve olası önerilerin sıralanması ile nihai haline kavuşmuştur.

Araştırmada daha önce Aycan (2006) tarafından geliştirilen paternalist liderlik ölçeği ve Tuna (2008) örgütsel iletişim ölçeği kullanılmış olup, bu ölçek sorularının bazıları doğrudan, bazıları ise güvenilirlik ve geçerlilikleri test edilip revize edilerek kullanılmıştır. Hazırlanan anket formu 3 bölüm ve 2 ölçek toplam 62 sorudan oluşmaktadır. Birinci bölüm, çalışanların demografik özellikleri hakkında tanıtıcı verilere yönelik soruları içermektedir. İkinci bölüm, paternalist liderlik ölçeğinden, üçüncü bölüm ise örgütsel iletişim ölçeğinden oluşmaktadır. Bu bölümdeki sorular 5'li Likert ölçeğine göre tasarlanmıştır. Bu sisteme göre ifadeler “Kesinlikle Katılmıyorum (1)”, “Katılmıyorum (2)”, “Kararsızım (3)”, “Katılıyorum (4)” ve “Kesinlikle Katılıyorum (5)” şeklinde ölçeklendirilmiştir.

4.2. Ana Kütle ve Örneklem

Araştırmanın ana kütle, Doğu Akdeniz Bölgesindeki bir Büyükşehir Belediyesine ait bir merkez İlçe Belediyesindeki personelden oluşmaktadır. İlçe belediyesinde çalışan 400 personelden ana kütle temsilen 150 adet anket formu tesadüfi örneklem yöntemi ile dağıtılmış ancak 112 anket formu geri dönmüştür. Eksik şekilde doldurulmuş ve analize uygun olmayan 2 adet form araştırma kapsamı dışında tutularak 110 adet anket formu ile analiz gerçekleştirilmiştir. Tanımlayıcı özelliklere ait veriler Tablo 1'deki gibidir.

Tablo 1: Ankete Katılan Bireylerinin Tanımlayıcı Özellikleri

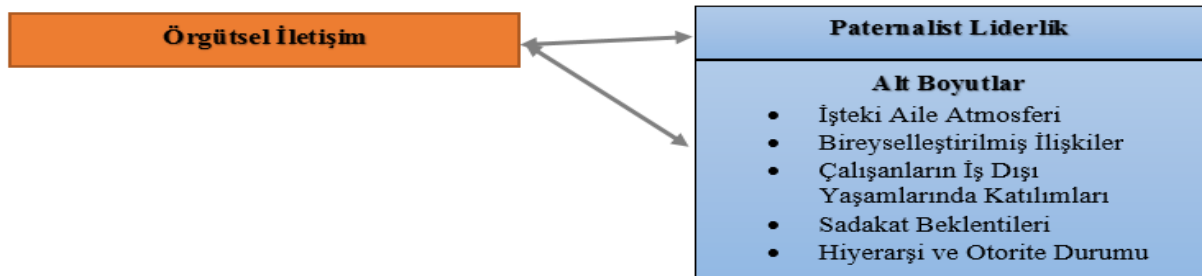
Demografik Özellikler	Sayı	%	Demografik Özellikler	Sayı	%
Cinsiyet			Yaşınız		
Kadın	37	33,6	18-24	20	18,2
Erkek	73	66,4	25-30	46	41,9
			31-40	31	28,2
			41 +	13	11,8
Medeni Durumunuz			Eğitim Durumunuz		
Evli	56	50,9	İlköğretim	4	3,6
Bekar	54	49,1	Lise	28	25,5
			Ön Lisans	27	24,5
			Lisans	42	38,2
			Lisansüstü	9	8,2
Doğduğunuz Yer			Yetiştüğünüz Yer		
Köy	9	8,2	Köy	3	2,7
Kasaba	5	4,5	Kasaba	4	3,6
İlçe	11	10,0	İlçe	8	7,3
İl	60	54,5	İl	66	60,0
Büyükşehir	25	22,7	Büyükşehir	29	26,4
Yaşadığınız Yer			Çalıştığınız İş Eğitim Aldığınız Alanla İlgili Mi?		
Köy	0	0	Evet	59	53,6
Kasaba	3	2,7	Hayır	48	43,6
İlçe	9	8,2			
İl	33	30,0			
Büyükşehir	65	59,1			

Göreviniz?			Kaç Yıldır Çalışıyorsunuz?		
Danışman	2	1,8	0-1 yıl	19	17,3
İşçi	10	9,1	2-3 yıl	23	20,9
Mimar	4	3,6	4-5 yıl	10	9,1
Mühendis	18	16,4	6-10 yıl	20	18,2
Personel	62	56,3	11 yıl ve üzeri	25	22,7
Stajyer	2	1,8			
Tekniker	12	10,9			
Kurumdaki Çalışma Süreniz?			Bulduğunuz Pozisyonda Kaç Yıldır Çalışıyorsunuz?		
0-1 yıl	17	15,5	0-1 yıl	40	36,4
1-3 yıl	74	67,3	1-3 yıl	55	50,0
4-6 yıl	2	1,8	3-5 yıl	4	3,6
7 yıl ve üzeri	16	14,5	5 yıl ve üzeri	9	8,2
Ortalama Aylık Geliriniz?			Çalışma Saatlerinden Memnun Musunuz?		
0-1300	7	6,4	Hiç Memnun Değilim	2	1,8
1301-2000	55	50,0	Memnun Değilim	11	10,0
2001-3000	17	15,5	Memnunum	75	68,2
3001-4000	19	17,3	Çok Memnunum	22	20,0
4001 +	4	3,6			

Anketimize katılan 110 Belediye çalışanı bireyin verdikleri cevaplara göre demografik özelliklerine bakacak olursak; Ankete katılan bireylerin %33,6'sı (37 kişi) kadın, %66,4'ü ise (73 kişi) erkektir. Katılımcı bireylerin %18,2'si (20 kişi) 18-24 yaş aralığı, %41,9'u (46 kişi) 25-30 yaş aralığı, %28,2'si (31 kişi) 31-40 yaş aralığı ve %11,8'i (13 kişi) 41 yaş ve üzerindeki bireylerden oluşmaktadır. Katılımcı bireylerin %50,9'u (56 kişi) evli, %49,1'i (54 kişi) bekârdır. Bireylerin %3,6'sı (4 kişi) ilköğretim, %25,5'i (28 kişi) lise, %24,5'i (27 kişi) ön lisans, %38,2'si (42 kişi) lisans ve %8,2'si (9 kişi) lisansüstü düzeyinde eğitime sahiptir. Bireylerin %2,7'si (3 kişi) kasaba, %8,2'si (9 kişi) ilçe, %30,0'u (33 kişi) il merkezi ve %59,1'i (65 kişi) büyükşehirde yaşamaktadır. Çalıştığınız iş eğitim aldığınız alanla ilgili mi sorusuna bireylerin %53,6'sı (59 kişi) evet, %43,6'sı (48 kişi) hayır yanıtını vermiştir. Ankete katılan bireylerin belediyedeki görevlerine bakacak olursak; %9,1'i (10 kişi) İşçi, %16,4'ü (18 kişi) Mühendis, %56,3'ü (62 kişi) Personel ve %10,9'u (12 kişi) Tekniker olarak görev almaktadır. Ankete katılan bireylerin %17,3'ü (19 kişi) 0-1 yıl, %20,9'u (23 kişi) 2-3 yıl, %9,1'i (10 kişi) 4-5 yıl, %18,2'si 6-10 yıl ve %22,7'si (25 kişi) 11 yıl ve üzeri sürelerdir çalışmaktadırlar. Bu bireylerin %36,4'ü (40 kişi) 0-1 yıl, %50'si (55 kişi) 1-3 yıl, %3,6'sı 3-5 yıl ve %8,2'si (9 kişi) 5 yıl ve üzeri zaman dilimlerinde buldukları pozisyonda çalışmaktadırlar. Belediye çalışanlarının %6,4'ü (7 kişi) 0-1300 TL, %50'si (55 kişi) 1301- 2000 TL, %15,5'i (17 kişi) 2001-3000 TL, %17,3'ü (19 kişi) 3001-4000 TL ve %3,6'sı (4 kişi) 4001 TL ve üzerinde ortalama aylık gelir düzeyine sahiptir. Son olarak bireylerin çalışma saatlerinden memnuniyet durumuna bakacak olursak bireylerin %68,2'sininin (75 kişi) çalışma saatlerinden memnun olduğu görülmektedir.

4.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Araştırmanın modeli Şekil 1'deki gibidir.



ŞEKİL 1: Araştırmanın Modeli

Araştırma modeline göre aşağıdaki hipotezler test edilmek istenmiştir:

Hipotez₁: "Paternalist liderlik ile örgütsel iletişim arasında anlamlı bir ilişki vardır"

Hipotez₂: "Paternalist liderliğin örgütsel iletişim üzerinde etkisi vardır"

Hipotez_{2a}: “Paternalist liderliğin alt boyutu olan işteki aile atmosferinin örgütsel iletişim üzerinde etkisi vardır”

Hipotez_{2b}: “Paternalist liderliğin alt boyutu olan bireyselleştirilmiş ilişkilerin örgütsel iletişim üzerinde etkisi vardır”

Hipotez_{2c}: “Paternalist liderliğin alt boyutu olan çalışanların iş dışı yaşamlarında katılımın örgütsel iletişim üzerinde etkisi vardır”

Hipotez_{2d}: “Paternalist liderliğin alt boyutu olan sadakat beklentisinin örgütsel iletişim üzerinde etkisi vardır”

Hipotez_{2e}: “Paternalist liderliğin alt boyutu olan hiyerarşi ve otorite durumunun örgütsel iletişim üzerinde etkisi vardır”

5. Araştırma Bulguları

5.1. Güvenilirlik Bulguları

Tablo 2: Güvenilirlik Analizi

Ölçek Adı	Toplam Faktör Sayısı	Cronbach's Alpha
Paternalist Liderlik Ölçeği	21	,920
Örgütsel İletişim Ölçeği	20	,850

Sosyal Bilimlerde uygulanan testler için hesaplanan güvenilirlik katsayısının 0,70 ve daha yüksek olması test puanlarının güvenilirliği için genel olarak yeterli görülmektedir. Çalışma anketinde kullanılan ölçek formlarının güvenilirlik (Cronbach's Alpha) değerlerine baktığımız zaman ölçeklerin 0,70 barajının üzerinde oldukları ve oldukça güvenilir olduklarını söylenebiler (Seçer, 2013).

5.2. Korelasyon Bulguları

Örgütsel iletişim ve paternalist ölçekleri arasındaki korelasyon ilişkilerine ait elde edilen bulgular Tablo 3'te görülebilmektedir.

Tablo 3: Korelasyon Analizi

Ölçekler	Boyut ve Alt Boyutlar		1	2	3	4	5	6	7
Örgütsel İletişim	Örgütsel İletişim (1)	Pear.Corr.	1						
		Sig.							
Paternalist Liderlik	Paternalist Liderlik (2)	Pear.Corr.	,641**	1					
		Sig.	,000						
	İşteki Aile Atmosferi (3)	Pear.Corr.	,509**	,847**	1				
		Sig.	,000	,000					
	Bireyselleştirilmiş İlişkiler (4)	Pear.Corr.	,449**	,784**	,567**	1			
		Sig.	,000	,000	,000				
	Çalışanların İş Dışı Yaşamları (5)	Pear.Corr.	,555**	,837**	,598**	,595**	1		
		Sig.	,000	,000	,000	,000			
	Sadakat Beklentisi (6)	Pear.Corr.	,391**	,629**	,385**	,350**	,507**	1	
		Sig.	,000	,000	,000	,000	,000		
	Hiyerarşi ve Otorite (7)	Pear.Corr.	,632**	,863**	,659**	,615**	,658**	,460**	1
		Sig.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	

**=>p<0.001 düzeyinde korelasyon istatistiki olarak anlamlıdır.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre örgütsel iletişim ve paternalist liderlik boyutlarının kendi aralarında $r=0,641$, $p<0,01$ düzeyinde orta derece ve pozitif yönlü anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu nedenle “Paternalist liderlik ile örgütsel iletişim arasında anlamlı bir ilişki vardır” şeklindeki 1. hipotezimiz kabul edilmiştir.

Paternalist Liderlik ölçeğinin alt boyutlarının birbirleri ile olan ilişkilerine yönelik korelasyon verileri incelendiğinde alt boyutların genel olarak $r=0,350$, $p<0,01$ ile $r=0,863$, $p<0,01$ değerleri arasında değişen pozitif yönlü anlamlı ilişkilere sahip olduğu görülmektedir. Değerler incelendiğinde “işteki aile atmosferi” alt boyutunun, bireyselleştirilmiş ilişkiler ($r=0,567$, $p<0,01$) boyutu ile orta düzeyde, çalışanların iş dışı yaşamları ($r=0,598$, $p<0,01$) boyutu ile orta düzeyde, sadakat beklentileri ($r=0,385$, $p<0,01$) boyutu ile zayıf düzeyde ve hiyerarşi ve otorite ($r=0,659$, $p<0,01$) boyutu ile orta düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı ilişkilere sahip olduğu görülmektedir.

Paternalist Liderlik ölçeğinin “bireyselleştirilmiş ilişkiler” alt boyutunun, çalışanların iş dışı yaşamları ($r = ,595$, $p < 0,01$) alt boyutu ile orta düzeyde, sadakat beklentisi ($r = ,350$, $p < 0,01$) alt boyutu ile zayıf düzeyde ve hiyerarşi ve otorite ($r = ,615$, $p < 0,01$) alt boyutu ile orta düzeyde pozitif yönlü anlamlı ilişkilere sahip olduğu söylenebilir. Paternalist Liderlik ölçeğinin “çalışanların iş dışı yaşamları” alt boyutunun, sadakat beklentisi ($r = ,507$, $p < 0,01$) alt boyutu ile orta düzeyde ve hiyerarşi ve otorite ($r = ,658$, $p < 0,01$) alt boyutu ile orta düzeyde “sadakat beklentisi” alt boyutunun, hiyerarşi ve otorite ($r = ,460$, $p < 0,01$) alt boyutu ile zayıf düzeyde pozitif yönlü anlamlı ilişkilere sahip olduğu söylenebilir.

Örgütsel iletişim ölçeği ve paternalist liderlik ölçeğinin alt boyutları aralarındaki ilişkilere yönelik veriler incelendiğinde örgütsel iletişim ölçeğinin “işteki aile atmosferi” ($r = ,509$, $p < 0,01$) boyutu ile orta düzeyde, bireyselleştirilmiş ilişkiler ($r = ,449$, $p < 0,01$) boyutu ile zayıf düzeyde, çalışanların iş dışı yaşamları ($r = ,555$, $p < 0,01$) boyutu ile orta düzeyde, sadakat beklentileri ($r = ,391$, $p < 0,01$) boyutu ile zayıf düzeyde ve hiyerarşi ve otorite ($r = ,632$, $p < 0,01$) boyutu ile orta düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı ilişkilere sahip olduğu görülmektedir.

5.3. Regresyon Bulguları

Korelasyon değerleri sonucu elde edilen pozitif yönlü anlamlı ilişkiler neticesinde paternalist liderliğin örgütsel iletişim üzerinde etkisi olup olmadığını belirlemeye yönelik regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Regresyon analizi sonucunun da ikinci hipotezimizi destekler nitelikte olduğu görülmektedir. Analizi sonuçlarına göre, “paternalist liderlik uygulamalarındaki olumlu algı artışlarının”, “örgütsel iletişime yönelik olumlu algılar” üzerinde, %41 ($R^2: ,410$; $F: 75,181$, $p: ,000$) etki edebileceği sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bulgular ise Tablo 4’te yer almaktadır.

Tablo 5: Paternalist Liderlik Alt Boyutlarına Yönelik Regresyon Analizi

Model	Katsayı				Anlamlılık
	B	S.Hata	Beta (β)	t	
İşteki Aile Atmosferi $R = ,509^a$ $R^2 = ,259$ $F=37,806$ $p=,000$,807	,131	,509	6,149	,000
Bireyselleştirilmiş İlişkiler $R = ,449^a$ $R^2 = ,201$ $F=27,230$ $p=,000$,612	,117	,449	5,218	,000
Çalışanların İş Dışı Yaşamları $R = ,555^a$ $R^2 = ,308$ $F=47,979$ $p=,000$,785	,113	,555	6,927	,000
Sadakat Beklentisi $R = ,391^a$ $R^2 = ,153$ $F=19,512$ $p=,000$,556	,126	,391	4,417	,000
Hiyerarşi ve Otorite $R = ,632^a$ $R^2 = ,400$ $F=71,962$ $p=,000$,797	,094	,632	8,483	,000
^a . Prediktörler: (sabit), Örgütsel İletişim	Anova ^a : Sig.: ,000 ^b			Katsayı ^a : Sig.: ,000 ^b	

Regresyon analizi sonucunda örgütsel iletişimin paternalist liderliğin alt boyutları olan işteki aile atmosferini %25, bireyselleştirilmiş ilişkileri %20, çalışanların iş dışı yaşamlarını %30, sadakat beklentisini %15 ve hiyerarşi ve otoriteyi %40 oranında açıkladığı görülmektedir. Ayrıca örgütsel iletişimin sırasıyla, 509, 449, 555, 391 ve 632 beta değerleri ile bu boyutlara pozitif etki ettiği görülmektedir. Elde edilen bu veriler ışığında göre Hipotez₂’nin alt hipotezleri Hipotez_{2a}, Hipotez_{2b}, Hipotez_{2d}, Hipotez_{2c} ve Hipotez_{2e} kabul edilmiştir.

5.4. Çapraz Tablo Bulguları

Ankete katılan bireylerin verdikleri cevaplar doğrultusunda oluşturulan çapraz tablo analizleri aşağıdaki gibidir.

**Tablo 6: “Yaşınız” ve “Çalışanlarına Aile Üyesi Gibi Davranır”
Değişkenleri Arasındaki Çapraz Tablo**

1:Hiç Katılmıyorum 2:Katılmıyorum 3:Kararsızım 4:Katılıyorum 5:Kesinlikle Katılıyorum

		Çalışanlarına Aile Üyesi Gibi Davranır					Toplam
		1	2	3	4	5	
Yaşınız	18-24	1	3	5	10	1	20
	25-30	3	2	10	15	9	39
	31-40	0	4	6	11	10	31
	41 +	0	0	1	5	7	13
Toplam		4	9	22	41	27	103
							P: ,002

Spearman Korelasyon testi sonuçlarına göre; “Yaşınız” ve “Çalışanlarına Aile Üyesi Gibi Davranır” değişkenleri arasındaki ilişkide istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır ($p<0,05$). Analiz sonuçları incelendiğinde; bireylerin yaş aralıkları arttıkça, liderlerinin kendilerine aile üyesi gibi davrandıklarını daha fazla düşünmektedirler.

**Tablo 7: “Medeni Durumunuz” ve “Çalışanlarına Aile Üyesi Gibi Davranır”
Değişkenleri Arasındaki Çapraz Tablo**

1:Hiç Katılmıyorum 2:Katılmıyorum 3:Kararsızım 4:Katılıyorum 5:Kesinlikle Katılıyorum

		Çalışanlarına Aile Üyesi Gibi Davranır					Toplam
		1	2	3	4	5	
Medeni Durum	Evli	5	6	13	23	9	56
	Bekâr	3	3	11	19	18	54
Toplam		8	9	24	42	27	110
							P: ,050

Spearman Korelasyon testi sonuçlarına göre; “Medeni Durumunuz” ve “Çalışanlarına Aile Üyesi Gibi Davranır” değişkenleri arasındaki ilişkide istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır ($p<0,05$). Analiz sonuçları incelendiğinde; oransal açıdan bakıldığında bekar bireylerin evli bireylere nispeten aile ortamına yönelik hissiyatlarını paternalist liderlik tarzıyla yöneticilerinin kısmen de olsa çözdüğü görülmektedir.

Tablo 8: “Çalışma Saatlerinizdeki Düzenlemelerden Ne Kadar Memnunsunuz?” ve “İş Yerinde Aile Ortamı Vardır” Değişkenleri Arasındaki Çapraz Tablo

1:Hiç Katılmıyorum 2:Katılmıyorum 3:Kararsızım 4:Katılıyorum 5:Kesinlikle Katılıyorum

		İş Yerinde Aile Ortamı Vardır					Toplam
		1	2	3	4	5	
Çalışma Saatinden Memnun Musunuz?	Hiç Memnun Değilim	0	0	1	1	0	2
	Memnun Değilim	1	0	7	3	0	11
	Memnunum	3	7	19	32	14	75
	Çok Memnunum	2	1	1	10	8	22
Toplam		6	8	28	46	22	110
							P: ,004

Spearman Korelasyon testi sonuçlarına göre; “Çalışma Saatlerindeki Düzenlemelerden Ne Kadar Memnunsunuz” ve “İş Yerinde Aile Ortamı Vardır” değişkenleri arasındaki ilişkide istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır ($p<0,05$). Analiz sonuçları incelendiğinde; İş yerinde aile ortamı olduğunu düşünen bireylerin çalışma saatlerindeki düzenlemelerden de memnun oldukları görülmektedir. Bu ise bizlere bireyleri iş konusunda güdüleyen unsurların sadece maddi olmadığını göstermektedir.

Tablo 9: “Çalışanlarına Aile Üyesi Gibi Davranır” ve “Çalışanlarını Dışarıdakilerin Eleştirilerinden Korur” Değişkenleri Arasındaki Çapraz Tablo

1:Hiç Katılmıyorum 2:Katılmıyorum 3:Kararsızım 4:Katılıyorum 5:Kesinlikle Katılıyorum

		Çalışanlarını Dışarıdakilerin Eleştirisinden Korur					Toplam
		1	2	3	4	5	
Çalışanlara Aile Üyesi Gibi Davranır	1	1	3	2	1	1	8
	2	1	3	3	1	1	9
	3	1	4	10	8	1	24
	4	0	1	11	26	4	42
	5	0	2	5	7	13	27
Toplam		3	13	31	43	20	110
							P: ,000

Spearman Korelasyon testi sonuçlarına göre; “Çalışanlarına Aile Üyesi Gibi Davranır” ve “Çalışanlarını Dışarıdakilerin Eleştirilerinden Korur” değişkenleri arasındaki ilişkide istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır ($p<0,05$). Analiz sonuçları incelendiğinde; Yöneticilerin çalışanlara aile üyesi gibi davranması ve onları eleştirilerden koruması paternalist liderlerin babacan tavırlarının ön plana çıktığını göstermektedir.

Tablo 10: “Çalışanlarına Aile Üyesi Gibi Davranır” ve “Yeni İşe Başlayanlar İş Ortamına Kısa Sürede Alışır” Değişkenleri Arasındaki Çapraz Tablo

1:Hiç Katılmıyorum 2:Katılmıyorum 3:Kararsızım 4:Katılıyorum 5:Kesinlikle Katılıyorum

		Yeni İşe Başlayanlar İş Ortamına Kısa Sürede Alışır					Toplam
		1	2	3	4	5	
Çalışanlara Aile Üyesi Gibi Davranır	1	2	0	2	2	2	8
	2	1	2	3	2	1	9
	3	0	1	14	6	3	24
	4	0	3	5	29	5	42
	5	0	2	2	10	13	27
Toplam		3	8	26	49	24	110
							P: ,000

Spearman Korelasyon testi sonuçlarına göre; “Yeni İşe Başlayanlar İş Ortamına Kısa Sürede Alışır” ve “Çalışanlarına Aile Üyesi Gibi Davranır” değişkenleri arasındaki ilişkide istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır ($p<0,05$). Analiz sonuçları incelendiğinde; İşe alım sürecinde karşılaşılan bireylerin yaşamış oldukları çekingenlik, iletişim kuramama, içine kapanma gibi problemlerin çalışanlara bir aile üyesi gibi davranılması sonucunda aşılabildiği ve yeni işe başlayanların iş ortamına kısa sürede alıştığı gözlemlenmektedir.

Tablo 11: “Çalışanlar Arasında Yüz Yüze İletişim İmkânı Fazladır” ve “Herhangi Bir Problemimiz Olduğunda Hemen Fark Edilir ve Yardım Edilir” Değişkenleri Arasındaki Çapraz Tablo

1:Hiç Katılmıyorum 2:Katılmıyorum 3:Kararsızım 4:Katılıyorum 5:Kesinlikle Katılıyorum

		Herhangi Bir Problemimiz Olduğunda Hemen Fark Edilir					Toplam
		1	2	3	4	5	
Çalışanlar Arasında Yüz Yüze İletişim İmkânı Fazladır	1	1	1	0	0	0	2
	2	1	8	3	3	1	16
	3	0	0	13	4	0	17
	4	0	4	17	23	2	46
	5	1	2	3	6	17	29
Toplam		3	15	36	36	20	110
							P: ,000

Spearman Korelasyon testi sonuçlarına göre; “Çalışanlar Arasında Yüz Yüze İletişim İmkânı Fazladır” ve “Herhangi Bir Problemimiz Olduğunda Hemen Fark Edilir” değişkenleri arasındaki

ilişkide istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır ($p<0,05$). Analiz sonuçları incelendiğinde; etkili bir örgütsel iletişim ağı sonucu ortaya çıkan yüz yüze iletişim imkanın bireylerin problemlerinin fark edilmesi ve çözümünde ciddi rol oynadığı gözlemlenmektedir.

Tablo 12: “Çalışanlar Arasında Yüz Yüze İletişim İmkamı Fazladır” ve “Yöneticiler Çalışan Performansı İle İlgili Yeterli Bilgiye Sahiptir” Değişkenleri Arasındaki Çapraz Tablo

1:Hiç Katılmıyorum 2:Katılmıyorum 3:Kararsızım 4:Katılıyorum 5:Kesinlikle Katılıyorum

		Yöneticiler Çalışan Performansı İle İlgili Yeterli Bilgiye Sahip					Toplam
		1	2	3	4	5	
Çalışanlar Arasında Yüz Yüze İletişim İmkamı Fazladır	1	1	0	0	1	0	2
	2	1	9	3	3	0	16
	3	1	0	9	6	1	17
	4	4	2	10	19	11	46
	5	1	1	4	11	12	29
Toplam		8	12	26	40	24	110
							P: ,000

Spearman Korelasyon testi sonuçlarına göre; “Çalışanlar Arasında Yüz Yüze İletişim İmkamı Fazladır” ve “Yöneticiler Çalışan Performansı İle İlgili Yeterli Bilgiye Sahiptir” değişkenleri arasındaki ilişkide istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır ($p<0,05$). Analiz sonuçları incelendiğinde; Tıpkı yüz yüze iletişimin bireylerin problemlerinin fark edilmesinde etkili olması gibi, yüz yüze iletişim yöneticilere çalışanlar hakkındaki performans bilgilerinin doğrudan aktarılmasını sağlamakta, kademe yöneticilerinin hatalı değerlendirme sonuçlarına maruz kalmalarına engel olmaktadır.

Tablo 13: “Herkesin Yaptığı İşle İlgili Yetki ve Sorumluluklar Yazılı Olarak Belirlenmiştir” ve “Yeni İşe Başlayanlar İş Ortamına Kısa Sürede Alışır” Değişkenleri Arasındaki Tablo

1:Hiç Katılmıyorum 2:Katılmıyorum 3:Kararsızım 4:Katılıyorum 5:Kesinlikle Katılıyorum

		Yeni İşe Başlayanlar İş Ortamına Kısa Sürede Alışır					Toplam
		1	2	3	4	5	
Yetki ve Sorumluluk Yazılı Olarak Belirtilir	1	1	0	3	3	0	7
	2	0	4	5	4	3	16
	3	1	1	12	3	6	23
	4	1	1	3	24	7	36
	5	0	2	3	15	8	28
Toplam		3	8	26	49	24	110
							P: ,001

Spearman Korelasyon testi sonuçlarına göre; “Yetki ve Sorumluluk Yazılı Olarak Belirtilir” ve “Yeni İşe Başlayanlar İş Ortamına Kısa Sürede Alışır” değişkenleri arasındaki ilişkide istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır ($p<0,05$). Analiz sonuçları incelendiğinde; Kuvvetli örgütsel iletişim ve örgüt kültürünün yerleşmiş olduğu işletmelerde çalışanların oryantasyon sorununu kolay atlattıkları belirtilmiştir. Analiz sonuçları çalışanların yetki ve sorumluluklarının yazılı olarak belirtilmesi sonucunda işe yeni başlayan bireylerin iş ortamına kısa sürede alıştığını ortaya koymaktadır.

6. SONUÇ

Yöneticilerin amaçlara ulaşabilmek adına çalışanlara iş yaptırmak için kullandığı temel bir araç olması sebebiyle iletişim hayati bir öneme sahiptir. Planlamadan başlayıp kontrolle son bulan yönetim sürecinde etkili bir iletişim sistemi olmadan başarıya ulaşılması düşünülemez. Çünkü işletmelerde bütün yönetim fonksiyonlarının yerine getirilmesi iyi bir iletişim sisteminin varlığına bağlıdır. İşletmelerde ister formal yapıda ister informal yapıda iletişim ağları kurulmuş olsun, bu ağların kurulmasındaki en önemli unsur liderin rolüdür. Belirli amaçları gerçekleştirmek adına bir araya getirilen farklı kültürlerden insanların oluşturduğu organizasyonlarda problemlerin meydana gelmesi kaçınılmazdır. Her bireyin yetenek, beklenti, kişilik, entelektüel sermayesi ve algılarının farklılıkları göstermesi muhtemeldir. Bu noktada liderin yapması gereken şey; farklılıkların iyi

yönetilmesi ve bu farklılıklardan işletmeye katkıda bulunmasıdır. Farklılıkların yönetilmesinde kullanılan doğru liderlik tarzı ve iletişim biçimleri işletmelerde mihenk taşı rolünü üstlenmektedir.

Örgütsel iletişim ve paternalist liderlik arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla merkez ilçe belediyesinde yapılan bu çalışmanın sonuçlarına göre ;

- Kişilerin kendilerini ilgilendiren konularda fikirlerinin alınır ancak son karar yönetici tarafından verilmektedir.
 - İş yerinde aile ortamı vardır.
 - Her çalışmanı bizzat, kişisel olarak tanımaya önem verir ancak arada bir resmiyet vardır.
 - Bir çalışmanın özel hayatında ne zaman bir problem olsa bir arabulucu gibi davranmaya hazırdır.
- Yöneticiler;
- Çalışanların performansları ile ilgili yeterli bilgiye sahiptir.
 - Çalışanın özel olaylarına katılırlar.
 - Çalışanlarla yüz yüze iletişim imkanları fazladır.
 - Çalışanlar ve yöneticilerin mesai dışında görüşme imkanı bulunmaktadır.
 - Erkek personel kadın personele oranla daha fazla aylık gelire sahiptir.
 - Bireylerin yaşları arttıkça liderlerin kendilerine aile üyesi gibi davrandıklarını düşünmektedirler.
 - Evli bireylerin eğitim düzeyleri bekar bireylere nispeten daha üst seviyededir.
 - Bekar bireyler evli bireylere nazaran yöneticilerinin çalışanlara daha fazla aile üyesi gibi davrandığını düşünmektedir.
 - İş yerinde aile ortamı olduğunu düşünen bireyler çalışma saatlerinden memnuniyetlerini de belirtmişlerdir.
 - Çalışanlara aile üyesi gibi davranılması ve bireylerin sorumluluklarının yazılı olarak belirlenmesi yeni işe başlayan bireylerin iş ortamına kısa sürede alışmasını sağlamaktadır.
 - Çalışanlarla yüz yüze iletişim imkânının olması bireylerin problemlerinin hemen fark edilmesini sağlamaktadır.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre örgütsel iletişim ve paternalist liderlik boyutlarının kendi aralarında orta derece ve pozitif yönlü anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu nedenle “örgütsel iletişim ile paternalist liderlik arasında anlamlı bir ilişki var olduğu söylenebilmektedir.

Paternalist Liderlik ölçeğinin alt boyutlarının birbirleri ile olan ilişkilerine yönelik korelasyon verileri incelendiğinde alt boyutların genel olarak $r = ,350$, $p < 0,01$ ile $r = ,863$, $p < 0,01$ değerleri arasında değişen pozitif yönlü anlamlı ilişkilere sahip olduğu görülmektedir. Değerler incelendiğinde “işteki aile atmosferi” alt boyutunun, bireyselleştirilmiş ilişkiler boyutu ile orta düzeyde, çalışanların iş dışı yaşamları boyutu ile orta düzeyde, sadakat beklentileri boyutu ile zayıf düzeyde ve hiyerarşi ve otorite boyutu ile orta düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı ilişkilere sahip olduğu görülmektedir.

Örgütsel iletişim ölçeği ve paternalist liderlik ölçeğinin alt boyutları aralarındaki ilişkilere yönelik veriler incelendiğinde örgütsel iletişim ölçeğinin “işteki aile atmosferi” boyutu ile orta düzeyde, bireyselleştirilmiş ilişkiler boyutu ile zayıf düzeyde, çalışanların iş dışı yaşamları boyutu ile orta düzeyde, sadakat boyutu ile zayıf düzeyde ve hiyerarşi ve otorite ($r = ,632$, $p < 0,01$) boyutu ile orta düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı ilişkilere sahip olduğu görülmektedir.

Korelasyon değerleri sonucu elde edilen pozitif yönlü anlamlı ilişkiler neticesinde paternalist liderliğin örgütsel iletişim üzerinde etkisi olup olmadığını belirlemeye yönelik regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Regresyon analizi sonucunun da ikinci hipotezimizi destekler nitelikte olduğu görülmektedir. Analizi sonuçlarına göre, “paternalist liderlik uygulamalarındaki olumlu algı artışlarının”, “örgütsel iletişime yönelik olumlu algılar” üzerinde etki edebileceği sonucuna ulaşılmıştır. Regresyon analizi sonucunda örgütsel iletişimin paternalist liderliğin alt boyutları olan işteki aile atmosferini %25, bireyselleştirilmiş ilişkileri %20, çalışanların iş dışı yaşamlarını %30, sadakat beklentisini %15 ve hiyerarşi ve otoriteyi %40 oranında açıkladığı görülmektedir.

Çalışma sonuçları ankete katılan bireylerin yöneticilerinin paternalist liderlik tarzını benimsemesinden memnun oldukları belirtmekte iken, örgütsel iletişim konusunda çok net bir memnuniyetlerinin olmadığı gözlemlenmektedir. Formal iletişim konusunda katılımcı bireyler memnun olsalar dahi, informal iletişim söz konusu olduğunda gruplaşma, liyakat vb. gibi unsurların bireyleri etkilediği görülmektedir.

İşletmede ortaya çıkması muhtemel sorunların aşılabilmesi için çalışanların görüşlerini ortaya koyma konusunda cesaretlendirildiği, ifade özgürlüğü korkusunun giderildiği ve şeffaflığın dikkate alındığı bir kültürün yaratılması yadsınamaz bir zorunluluktur.

Bu noktada kurum, organizasyon ve yöneticilere verilebilecek öneriler:

- Örgütsel yapının dayandırıldığı hiyerarşi ve otoritenin, astlarla üstler arasındaki ilişkilerin formel olmasını gerektirmeyen bir temele oturtulması gerekmektedir.
- Hiyerarşik basamakların azaltılarak yüz yüze ilişkilere imkan verilmesi uygun olacaktır.
- Çalışanlar arası işbirliği ve iletişimin örgütsel amaçlara ulaşmak için en önemli faktörlerden birisi olduğu sürekli olarak vurgulanmalıdır.
- Yöneticiler tarafından çalışanların istek, ihtiyaç ve beklentileri bilinmelidir.
- Çalışanların nasıl motive edileceklerinin bilinmesi gerekmektedir.
- Çalışma koşulları ve çalışma düzenleri ergonomi göz önüne alarak düzenlenmelidir.
- Örgütsel kültür değerleri güçlendirilmelidir.
- Çalışanların bilgi paylaşımları ve örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemeleri için teşvik politikası hazırlanmalıdır.
- Takım çalışması ve ekip ruhu olgularının geliştirilmesi gerektiği sürekli olarak vurgulanmalıdır.
- Çalışanların örgütsel kararların alınmasına katılımının sağlanması gerekmektedir.
- Örgüt içi iletişim kanalları açık tutulmalıdır.
- Örgütsel bağlılık duygusu geliştirilmelidir.

Nasıl bireyler sürekli değişken yapıya sahipse, bireylerin en yakınında bulunan kurum olan belediyelerinde yapılarında sürekli değişikliklerin olması muhtemeldir. Yapılan çalışma kesitsel bir çalışma olup belirli bir zaman dilimini kapsamaktadır. Ülkede veya belediyenin mevcut bulunduğu merkezde meydana gelen değişiklikler, toplumsal olaylar, doğa olayları, iletişim kanallarının farklılaştırılmasında kullanılacak teknolojik imkânların ya da informal ağların iyileştirilmesi gibi unsurların meydana gelmesi araştırmanın sonucunda değişikliklerin meydana gelmesini sağlayabilecektir.

KAYNAKÇA

- AYCAN, Z., 2001. "Human Resource Management In Turkey: Current Issues and Future Challenges", *International Journal of Manpower*, 22 (3), 252-260.
- AYCAN, Z. ve KABASAKAL, H., 2006. "Social Contract And Perceived Justice Of Workplace Practices To Cope With Financial Crisis", *Group And Organization Management*, 31(4), 469-502.
- BALTAS, Z.- BALTAS, A., 1994. *Beden Dili*, İstanbul.
- BÖREKÇİ, D., Y., 2009. "Paternalist Leadership Style's Evolution In E-Culture", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 38(2), 103-109.
- BUDAK, G. ve FETTAHLIOĞLU, Ö.O., 2015. "İndigo Liderlik ve İndigo Liderlik Ölçeği", *The International Journal of Business&Management*, 3(6): 176-185
- CAN, H., ASAN, ÖZNER, VE AYDIN, E., M., 2006. *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Arıkan Yayınları.
- CERİT, Y., 2012. "Paternalistik Liderlik İle Yöneticiden Ve İşin Doğasından Doyum Arasındaki İlişki" *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(2), 35-56
- DWORKİN, G., 1972. "Paternalism", *The Monist*, Vol. 56 No. 1, 64-84.
- ERBEN, G.S., ÖTKEN, A.B., 2014. "Paternalist Liderlik Ve İşe İlişkin İyilik İlişkisinde İş Yaşam Dengesinin Rolü" *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi – Sayı:22*, 103-121
- ERBEN, G., S., 2004. "Toplumsal Kültür Aile Kültürü Etkileşimi Bağlamında Paternalizm Boyutuyla İşletme Kültürü: Türkiye Örneği", 1. Aile İşletmeleri Kongresi Bildirileri, 17-18 Nisan 2004, (Ed.: Koçel, T.), İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları: 345-356.
- ERBEN, G.S., ÖTKEN, A.B., 2014. "Paternalist Liderlik Ve İşe İlişkin İyilik İlişkisinde İş Yaşam Dengesinin Rolü" *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi – Sayı:22*, 103-121
- EREN, E., 2001. *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul.
- ERKOÇ, T., 2008. "Kişilik Özelliklerinin Örgütsel İletişime Etkisi Ve Bir Araştırma" *Yüksek Lisans Tezi*, Beykent Üniversitesi, İstanbul
- FARH, J., ve CHENG, B., S., 2000. "A Cultural Analysis Of Paternalist Leadership In Chinese Organizations", *Management And Organizations In The Chinese Context*, London: Macmillan, 84-127.
- FİTZSİMONS, D. J., 1991. "From paternalism to partnership. *Journal of Compensation and Benefits*", 6: 48-52.

- GELFAND, M.J., EREZ, M., ve AYCAN, Z., 2007. "Cross-Cultural Organizational Behavior", Annual Review of Psychology, 58, , 479-514.
- GOMEZ-MEJÍA, L., R. & BALKİN, D. B., 2002. Management. New York: Mcgraw-Hill.
- GÜNEY, S., 2001. Yönetim ve Organizasyon, İstanbul.
- GÜRGEN, H., 1997. Örgütlerde İletişim Kalitesi. İstanbul: Der Yayınları.
- HAYEK, M.; NOVİCEVİC, M., M.; HUMPHREYS, J., H. ve JONES, N., 2010. "Ending the Denial of Slavery in Management History: Paternalist Leadership of Joseph Emory Davis", Journal of Management History, 16(3), 367-379.
- HISTORY OF PATERNALİSM, www.britannica.com/topic/paternalism, accessed 20/12/2016
- KILIÇ, B., 2010. "Paternalist Liderliğin Çalışanların İş Tutumlarına Etkisi", 18. Ulusal Yönetim ve Örgüt Kongresi Bildirileri, 20-22 Mayıs 2010, Adana: Çukurova Üniversitesi Basımevi: 681-688.
- KOÇEL, T., 2015. İşletme Yöneticiliği. 16.Baskı İstanbul: Beta Basım Yayın
- KOÇEL, T., 2003. İşletme Yöneticiliği. 9.Baskı İstanbul: Beta Basım Yayın
- KOÇEL, T., 1998. Yönetim Ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar, İşletme Yöneticiliği, İstanbul.
- KÖKSAL, O., 2011. "Paternalizm İle Algılanan Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma". Cumhuriyet Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 12(2), 159-170.
- NORTHHOUSE, P., 1997. Leadership: Theory and Practice, Sage Publication, California, ss. 504.
- ÖZ, E., Ü. ve KILIÇ, B., 2010. "Paternalist Liderliğin Çalışanların İş Tutumlarına Etkisi", 18. Ulusal Yönetim ve Örgüt Kongresi Bildirileri, 20-22 Mayıs 2010, Adana: Çukurova Üniversitesi Basımevi: 681-688.
- PADAVİC, I.ve W. R. EARNEST., 1994. "Business Dimensions to Organizational Counseling", Counselling Psychology Quarterly 7(3): 275-285.
- PAKSOY, M.- ACAR, A.C., 1995. Örgütsel İletişim, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- PELLEGRİNİ, E, K., ve SCANDURA, T, A., 2006. "Leader-Member Exchange (LMX), Paternalism, And Delegation İn The Turkish Business Culture: An Empirical Investigation", Journal Of International Business Studies, 37, 264-79.
- RAWAT, P., ve LYDON, S., 2016. "Effect Of Paternalistic Leadership Style On Subordinate's Trust: An Indian Study". Journal Of Indian Business Research, 8(4), Ss. 264 – 277.
- ROBBİNS, S., Organizational Behavior, Eight Edition, Prentice Hall, New Jersey, 1998
- SABUNCUOĞLU, Z. ve GÜMÜŞ. M., 2008. *Örgütlerde iletişim*. İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- SAYERS, F., BİNGAMAN, C., E. GRAHAM, R. ve WHEELER, M., 1993. Yöneticilikte İletişim. Çeviren: Doğan Şahiner, İstanbul: Rota Yayınları.
- ŞİMŞEK, M., 2001. Toplam Kalite Yönetimi, Hayat Yayınları, İstanbul, 2001.
- ŞİMŞEK, M. Ş., AKGEMCİ, T. ve ÇELİK, A., 2011. Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Gazi Kitabevi.
- YILMAZ, A., 2007. Kurumlarda Öfke İfade Biçiminin Örgütsel İletişim Kalitesine Etkisinin Değerlendirilmesi Ve Eskişehir Çevik Kuvvet Şube Müdürlüğü'nde Bir Uygulama Örneği, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.