

## Otoriter ve Demokratik Liderlik Modellerinin İş Hayatı Üzerindeki Etkilerinin Araştırılması

### Investigating the Effects of Authoritarian and Democratic Leadership Models on Business Life

Mehmet Akif ÇİNİ\* - Canan İYİOPRUK\*\*

\*Doç. Dr., Selçuk Üniversitesi, Muhasebe ve Vergi Ana Bilim Dalı  
ORCID: 0000-0001-7619-978X  
E-mail: mehmetakifcini@selcuk.edu.tr

\*\*Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Üretim Yönetimi ve Pazarlama  
ORCID: 0009-0009-7015-9133  
E-Mail: cananiyiopruk@gmail.com

**Makale Türü**  
**Article Type**  
Araştırma Makalesi  
Research Article

**Geliş Tarihi**  
**Received**  
12.08.2025

**Kabul Tarihi**  
**Accepted**  
11.11.2025

**Önerilen Atıf Şekli /**  
**Recommended Citation:**

Çini, M. A., İyiopruk, C. (2025). Otoriter ve Demokratik Liderlik Modellerinin İş Hayatı Üzerindeki Etkilerinin Araştırılması, *Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi*, 20, 31-43.

#### ÖZET

Bu çalışma, otoriter ve demokratik liderlik tarzlarının bilişim sektöründe çalışan bireylerin mesleki deneyimleri üzerindeki etkilerini incelemektedir. Günümüzde örgütsel çevikliğin ve uyum yeteneğinin zorunlu hale geldiği iş dünyasında, liderlik uygulamaları çalışan davranışlarını ve kurumsal iklimi doğrudan şekillendirmektedir. Araştırma, çalışanların liderlik algularını ve bu alguların iş tatmini, motivasyon ve performans üzerindeki etkilerini nitel yöntemlerle analiz etmektedir. Veriler, derinlemesine mülakatlar ve odak grup görüşmeleri yoluyla toplanmış; ardından MAXQDA 20 yazılımı kullanılarak tematik şekilde kodlanıp çözümlenmiştir. Bulgular, otoriter liderliğin kriz anlarında hızlı karar alma avantajı sağlamakla birlikte, yaratıcılığı, iletişimi ve uzun vadeli çalışan bağlılığını olumsuz etkileyebileceğini ortaya koymaktadır. Demokratik liderlik ise, açık iletişimi teşvik eden, karar alma süreçlerine katılımı artıran ve kurumsal bağlılığı güçlendiren bir yapıya sahiptir. Katılımcıların büyük çoğunluğu, psikolojik olarak daha destekleyici bir ortam sunması nedeniyle demokratik liderliği tercih ettiğini belirtmiştir. Bu çalışma, liderliğe ilişkin literatüre bağlamsal katkı sunmakta ve yenilik odaklı bilişim sektöründe adaptif liderlik modellerinin gerekliliğini vurgulamaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Demokratik Liderlik, Otoriter Liderlik, Nitel Araştırma, Bilişim Sektörü

#### ABSTRACT

This study investigates the effects of authoritarian and democratic leadership styles on the professional experiences of employees in the information technology sector. In today's business world, where organizational agility and adaptability are essential, leadership practices play a critical role in shaping workplace culture and employee behavior. Through qualitative methods, the study analyzes how employees perceive leadership models and how these perceptions influence job satisfaction, motivation, and performance. Data were collected through in-depth interviews and focus groups, then systematically coded and analyzed using MAXQDA 20. The findings reveal that while authoritarian leadership may be effective in high-pressure or crisis situations due to its decisive structure, it often limits creativity, communication, and long-term employee engagement. On the other hand, democratic leadership fosters open communication, participatory decision-making, and increased organizational commitment. Most participants expressed a preference for democratic leadership due to its inclusive nature and psychological benefits. The study contributes to the growing literature on leadership by offering context-specific insights and highlights the need for adaptive leadership models in the dynamic and innovation-driven IT sector.

**Keywords:** Democratic Leadership, Authoritarian Leadership, Qualitative Research, IT Sector

## GİRİŞ

Günümüzün hızla değişen ve karmaşıklaşan iş dünyasında, örgütsel başarıyı etkileyen temel faktörlerden biri de liderlik tarzlarıdır. Liderlik, yalnızca yönetsel kararların alınmasıyla sınırlı olmayan, aynı zamanda çalışan davranışlarını, işyeri atmosferini ve kurumsal kültürü doğrudan etkileyen bir yönetsel fonksiyondur. Özellikle örgüt içi iletişim, motivasyon, yenilikçilik ve bağlılık gibi kavramlarla yakından ilişkili olan liderlik, farklı tarzlarda uygulanabilmektedir. Bu noktada otoriter ve demokratik liderlik tarzları, örgütlerin nasıl işlediğini, çalışanların rollerini nasıl benimsediğini ve yönetsel süreçlerin nasıl yapılandığını belirleyen iki zıt kutup olarak öne çıkmaktadır. Bilişim sektörü, teknolojik yeniliklerin hızla geliştiği ve rekabetin yoğun olduğu bir alan olduğu için organizasyonel dinamiklerin sürekli olarak değişmesine neden olmaktadır. Bu nedenle Bilişim Sektöründe liderlik stillerinin çalışan motivasyonu, iş tatmini ve genel performans üzerindeki etkileri, organizasyonların başarısı için kritik bir öneme sahiptir. Otoriter ve demokratik liderlik modelleri, bu dinamik ortamda en çok tartışılan iki liderlik tarzıdır ve her biri, çalışanların iş hayatındaki deneyimlerini farklı şekillerde etkilemektedir.

Otoriter liderlik, karar verme süreçlerinin merkezîyetçi bir şekilde yönetildiği, hiyerarşik bir yapı içinde çalışanların daha az katılım sağladığı bir yaklaşımı temsil etmektedir. Bu liderlik tarzı, belirli durumlarda hızlı karar alma ve uygulama avantajları sunmasına rağmen, çalışanların yaratıcılığını ve katılımını sınırlayarak, iş tatmini üzerinde olumsuz etkiler yaratabilir. Otoriter liderler genellikle çalışanların görüşlerini dikkate almadan, belirli hedeflere ulaşma odaklı bir yönetim anlayışına sahiptir. Bu durum, çalışanların motivasyonunu azaltabilir ve iş yerinde bağlılık hissini zayıflatır.

Diğer yandan, demokratik liderlik, çalışanların görüş ve önerilerini dikkate alarak, işbirliğini ve katılımı teşvik eden bir yaklaşım sunar. Bu model, ekip üyeleri arasında daha yüksek bir motivasyon ve bağlılık düzeyi yaratarak, yaratıcılığı ve yenilikçiliği artırma potansiyeline sahiptir. Demokratik liderler, takım üyelerinin yeteneklerini ve becerilerini değerlendirerek, karar alma süreçlerine aktif katılım sağlamalarına olanak tanır. Bu durum, çalışanların iş tatminini artırmakta ve organizasyonel bağlılıklarını güçlendirmektedir.

Bu araştırma, otoriter ve demokratik liderlik modellerinin bilişim sektörü çalışanlarının iş hayatı üzerindeki etkilerini derinlemesine incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma kapsamında liderlik modellerinden otoriter ve demokratik liderlik modelleri temel alınmış, bunlar dışındaki liderlik modellerini kapsam dışı bırakmıştır. Araştırma da katılımcılara benimsedikleri liderlik modelleri ve bu modellerin iş hayatlarına etki edip etmediğini anlamaya yönelik ucu açık sorular sorulmuş ve veriler elde edilmiştir. Araştırma, nitel bir yöntem kullanarak, çalışanların liderlik stillerine ilişkin algılarını ve deneyimlerini anlamayı hedeflemektedir. MAXQDA 20 yazılımı kullanılarak, derinlemesine mülakatlar ve odak grup görüşmeleri ile elde edilen verilerin analizi gerçekleştirilecektir.

Araştırmanın bulguları, otoriter ve demokratik liderlik yaklaşımlarının bilişim sektöründeki çalışanların motivasyonu, iş tatmini ve genel performansı üzerindeki etkilerini ortaya koymayı hedeflemektedir. Bu bağlamda, çalışmanın sonuçları, bilişim sektöründe etkili liderlik uygulamalarının geliştirilmesine yönelik öneriler sunarak literatüre özgün bir katkı sağlamayı ve organizasyonel başarıyı artırmayı amaçlayacaktır.

Sonuç olarak, bu çalışma, liderlik stillerinin bilişim sektöründeki çalışanlar üzerindeki etkilerini anlamak ve bu alanda literatüre katkıda bulunmak için önemli bir adım teşkil etmektedir.

## TEORİK ÇERÇEVE

### Otoriter Liderlik

Otoriter liderlik tarzı, literatürde merkezîyetçi karar alma, yukarıdan aşağıya iletişim ve katı denetim mekanizmaları ile tanımlanmaktadır (Chiang et al., 2020). Bu liderlik biçiminde, lider kararları tek başına alır ve çalışanların bu kararlara katılımı sınırlıdır. İtaat, disiplin ve kontrol bu tarzın temel yapı taşlarıdır. Otoriter liderlik, özellikle zaman baskısı altındaki kriz dönemlerinde, belirsizlik ortamlarında ya da düşük özerklik beklentisi olan kültürel bağlamlarda etkili olabilir (Wang & Guan, 2018).

Örneğin, Du et al. (2020), örgütsel değişim süreçlerinde otoriter liderliğin bazı durumlarda kurumsal istikrarı korumada etkin olabileceğini belirtmiştir. Bu, liderin güçlü bir otorite figürü olarak algılanması ve çalışanların yönlendirmeye daha açık olduğu durumlarda geçerlilik kazanmaktadır. Benzer şekilde, Hou et al. (2019) tarafından yapılan çalışmada, otoriter rejimlerde çalışan bireylerin lidere ve kurumsal hedeflere daha yüksek düzeyde bağlılık gösterdiği; bunun da kısa vadede kolektif performansa olumlu katkı sağladığı belirtilmiştir.

Ancak otoriter liderliğin dezavantajları da oldukça belirgindir. Duan et al. (2017), otoriter liderliğin çalışanlar arasında psikolojik güveni azalttığını, bunun da inovasyon, açık iletişim ve katılımı engellediğini ortaya koymuştur. Siddique et al. (2020) ise bu tarzın çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinde düşüşe ve yöneticilere olan güvenin zayıflamasına neden olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca, bu tarzın uzun vadede çalışanlar üzerinde baskı, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti gibi olumsuz etkileri de olabilir (Hsiung et al., 2024; Wang et al., 2022).

## **Demokratik Liderlik**

Demokratik liderlik, çalışanların karar alma süreçlerine etkin biçimde katılımını destekleyen, karşılıklı güven ve iş birliğine dayalı bir liderlik tarzıdır (Komariah et al., 2021). Bu yaklaşımda lider, çalışanlara fikirlerini açıkça ifade etme fırsatı sunar, onların katkılarına dikkate alır ve karar süreçlerini ortak akılla yönetir. Demokratik liderlik, özellikle öğrenen örgütler, yaratıcı ekipler ve yüksek özerklik talep eden yapılar için oldukça uygundur.

Harris (2008), demokratik liderliğin dağıtık liderlik uygulamaları ile uyumlu olduğunu ve kurumsal sonuçlar üzerinde olumlu etkiler yarattığını belirtmiştir. Smylie et al. (2007) ise bu liderlik tarzının, lider ve ekip üyeleri arasında güvenin oluşmasını sağladığını ve bu güvenin paylaşılan liderlik algısını güçlendirdiğini vurgulamaktadır. Ayrıca, demokratik liderlik tarzı, çalışanlar arasında yüksek düzeyde aidiyet ve sorumluluk hissi yaratır; bu da iş tatmini ve bağlılık üzerinde doğrudan etkilidir (Saeed & Ali, 2023).

Bu liderlik stiline, örgütsel vatandaşlık davranışlarını (ÖVD) artırıcı etkisi de önemlidir. Bolarinwa et al. (2023), demokratik liderliğin iş birliğine dayalı ortamlar yarattığını ve bunun çalışanların gönüllü katkılarına desteklediğini göstermiştir. Dahası, Dong et al. (2021), demokratik liderliğin inovatif çalışma davranışlarını teşvik ettiğini ve çalışanların statükoya meydan okumasını kolaylaştırdığını ortaya koymuştur.

## **Çalışan Etkileri**

Çalışan perspektifiyle bakıldığında, demokratik liderlik, genel olarak otoriter liderliğe kıyasla daha pozitif çalışan çıktıları üretmektedir. Maruf et al. (2024), demokratik liderliğin psikolojik güçlendirmeyi artırarak çalışan performansını yükselttiğini ve bu yaklaşımın kurumsal bağlılık ve aidiyet duygusunu güçlendirdiğini ifade etmektedir. Yukl (2010), demokratik liderliğin, çalışanların karar alma süreçlerine katılımlarını artırarak, iş yerindeki motivasyonu ve bağlılığı yükselttiğini vurgulamaktadır. Bu bağlamda, çalışanlar fikirlerinin değerli olduğunu hissettiklerinde, kurumla daha güçlü bir bağ kurmakta ve işlerine daha fazla motive olmaktadır.

Buna karşılık, otoriter liderlik çalışanların motivasyonunu, iş tatminini ve genel bağlılık düzeyini olumsuz etkileyebilir. Bass ve Avolio (1994), otoriter liderliğin, çalışanların yaratıcılığını ve katılımını sınırlayarak, iş performansını olumsuz yönde etkileyebileceğini belirtmektedir. Otoriter liderler genellikle çalışanların görüşlerini dikkate almadan, belirli hedeflere ulaşma odaklı bir yönetim anlayışına sahiptir. Bu durum, çalışanların kendilerini değersiz hissetmelerine yol açabilir ve bu da iş performansını olumsuz yönde etkileyebilir (Goleman, 2000). Siddique et al. (2020), bu tarzın çalışanların örgütsel aidiyetini zayıflattığını, bunun da performans düşüklüğüne ve yüksek işten ayrılma oranlarına neden olduğunu belirtmektedir. Duan et al. (2017) ise otoriter liderlerin yarattığı duygusal baskılamaya ikliminin, çalışanların fikirlerini ifade etmesini engellediğini ve bu durumun inovasyonu zayıflattığını ileri sürmektedir.

Yine de bazı kültürel ve sektörel bağlamlarda, çalışanlar otoriter liderliği kabul edebilir hatta tercih edebilir. Örneğin, Liang et al. (2023), kriz ortamlarında otoriter liderliğin istikrar sağlayıcı bir unsur olarak değerlendirildiğini ve çalışanlar tarafından daha rahat kabul edildiğini belirtmiştir.

## **Yönetimsel Etkiler**

Yönetimsel etkiler, liderlik stillerinin organizasyonel düzeydeki yansımalarını incelemektedir. Otoriter liderlik, genellikle hiyerarşik bir yapı oluşturur ve bu yapı, karar alma süreçlerini merkeziyetçi hale getirir. Bu durum, yönetimsel verimliliği artırabilirken, aynı zamanda çalışanların yaratıcılığını ve inisiyatif alma yetilerini kısıtlayabilmektedir (Kirkpatrick & Locke, 1996). Otoriter liderlik, kriz anlarında hızlı karar alma avantajı sunabilir, ancak uzun vadede çalışan bağlılığını ve memnuniyetini azaltabilmektedir. Otoriter liderlik, merkeziyetçi yapısı sayesinde kriz anlarında hızlı karar alma ve uygulanabilirlik açısından avantajlıdır. Wang ve Guan (2018), yüksek güç mesafesine sahip toplumlarda otoriter liderlerin çalışanlara netlik ve yön sağladığını ve bu durumun performansını artırabileceğini belirtmiştir. Ancak, bu tarz yönetim biçimi, uzun vadede inovasyon ve iş birliği gibi modern kurumsal değerlerle çelişebilir. Zhang et al. (2021) ve Zheng et al. (2020), otoriter liderliğin yaratıcılığı bastıran, uyumu teşvik eden ve riskten kaçınan bir kurum kültürü oluşturduğunu göstermektedir.

Demokratik liderlik ise, daha esnek ve katılımcı bir yönetim anlayışını benimser. Bu yaklaşım, ekip üyeleri arasında işbirliğini teşvik eder ve yönetimsel kararların daha geniş bir perspektiften değerlendirilmesine olanak tanır. Hackman ve Oldham (1976), demokratik liderliğin, çalışanların güçlü yönlerini ortaya çıkararak, organizasyonel hedeflere ulaşmada daha etkili bir yol sunduğunu ifade etmektedir. Isgunandar et al. (2022) ise demokratik liderlik tarzının yönetim kararlarında daha fazla sahiplenme ve hesap verebilirlik yarattığını vurgulamaktadır.

## Liderlik Tercihleri

Liderlik tercihleri bireylerin kişisel değerleri, kültürel geçmişleri ve iş deneyimleri ile yakından ilişkilidir. Yapılan araştırmalar, birçok çalışanın demokratik liderlik tarzını daha olumlu algıladığını göstermektedir (Saeed & Ali, 2023). Bu tercih, liderlerin şeffaf, adil ve kapsayıcı olmasıyla ilişkilidir. Demokratik liderler, çalışanların fikirlerini önemseydiği ve onları karar süreçlerine dahil ettiği için çalışanlar tarafından daha çok benimsenmektedir.

Ancak, bazı bağlamlarda çalışanlar otoriter liderliği daha etkili bulabilir. Hou et al. (2019), bazı çalışanların hedeflere ulaşmak için liderin güçlü yönlendirmesini tercih ettiğini ve bu yönlendirmeyi kişisel bir sorumluluk alanı olarak gördüğünü belirtmiştir. Özellikle hiyerarşik ve geleneksel yapılar içerisinde yetişmiş bireyler, bu tarzı güven verici bulabilmektedir.

Sonuç olarak çalışanların liderlik tarzlarına yönelik algıları, iş tatmini ve motivasyonları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Otoriter liderlik, bazı çalışanlar tarafından disiplin ve netlik sağladığı için tercih edilebilirken, demokratik liderlik, katılımcı bir ortam sunduğu için daha fazla destek bulabilir (Judge & Piccolo, 2004).

## MATERYAL VE METOT

### Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, otoriter ve demokratik liderlik modellerinin bilişim sektörü çalışanlarının iş hayatı üzerindeki etkilerini derinlemesine incelemektir. Özellikle, bu liderlik stillerinin çalışan motivasyonu, iş tatmini ve genel performans üzerindeki yansımalarını anlamak hedeflenmektedir. Araştırma, bilişim sektöründe çalışan bireylerin liderlik tarzlarına ilişkin algılarını ve deneyimlerini ortaya koyarak, bu alandaki literatüre katkıda bulunmayı amaçlamaktadır. Araştırmanın spesifik hedefleri şunlardır:

**Liderlik Stillerinin Çalışan Üzerindeki Etkileri:** Otoriter ve demokratik liderlik yaklaşımlarının çalışan motivasyonu ve iş tatmini üzerindeki etkilerini incelemek.

**Yönetimsel Dinamikler:** Her iki liderlik tarzının organizasyonel verimlilik ve çalışan bağlılığı üzerindeki etkilerini analiz etmek.

**Liderlik Tercihleri:** Çalışanların ve yöneticilerin liderlik tercihlerini belirlemek ve bu tercihler üzerinde etkili olan faktörleri ortaya koymak.

### Araştırmanın Yöntemi ve Örneklemi

Bu araştırma, nitel bir araştırma yöntemi benimseyerek, otoriter ve demokratik liderlik stillerinin bilişim sektöründeki çalışanlar üzerindeki etkilerini derinlemesine incelemeyi amaçlamaktadır. Nitel araştırma, katılımcıların deneyimlerini, algılarını ve görüşlerini anlamak için uygun bir yöntemdir.

Araştırmanın örneklemini, bilişim sektöründe çalışan farklı pozisyon ve deneyim seviyelerine sahip bireylerden oluşmuş ve örneklem seçiminde aşağıdaki kriterler dikkate alınmıştır. Araştırma, yazılım geliştiriciler, proje yöneticileri, sistem analistleri ve teknik destek uzmanları gibi çeşitli pozisyonlardaki çalışanları kapsamaktadır. Bu çeşitlilik, farklı perspektiflerin elde edilmesine olanak sağlamıştır. Katılımcıların liderlik stilleri hakkında yeterli bilgi ve deneyime sahip olmaları açısından sektördeki deneyim sürelerinin en az 1 yıl olmasına dikkat edilmiştir. Araştırma, farklı firmalarda çalışan toplam 10 katılımcı ile gerçekleştirilmiştir. Mülakatlar ve odak grup görüşmeleri sırasında verilerin doygunluğuna ulaşılması nedeni ile bu sayı, derinlemesine analiz için yeterli veri sağlamaktadır.

Katılımcılarla birebir mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Bu mülakatlar, katılımcıların liderlik stillerine ilişkin deneyimlerini ve algılarını derinlemesine anlamak için yapılandırılmış ve yarı yapılandırılmış sorular ile yapılmıştır. Elde edilen veriler, MAXQDA 20 yazılımı kullanılarak analiz edilmiş, tematik analiz yöntemi ile veriler, belirli temalar ve alt temalar etrafında düzenlenmiş ve yorumlanmıştır. Mülakat yarı yapılandırılmış sorular tercih edilerek gerçekleştirilmiş olup kavramların daha iyi anlaşılabilmesi ve cevaplarının tutarlılığı açısından katılımcılara bilgi verilmiş, cevaplar doğrultusunda duruma göre farklı sorularda sorularak veriler sağlıklı ve araştırma amacına yönelik elde edilmiştir. Katılımcılara yöneltilen mülakat soruları şu şekildedir:

\*Eğitim Durumunuz nedir?

\*Yaşınız Nedir?

\*Cinsiyet.

\* Kaç yıldır bu işi yapıyorsunuz?

\*Hangi Sektörde çalışıyorsunuz?

\*Kaç yıldır bu şirkette çalışıyorsunuz?

\*Bir liderin tarzının çalışan performansını nasıl etkilediğini düşünüyorsunuz? Daha önce çalıştığınız liderlerden hangisinin tarzı sizin performansınızı en çok artırdı? Neden?

\*Her iki liderlik tarzında geri bildirim verme yöntemleri nasıl farklılık gösterir? Hangi tarzda geri bildirim daha etkili olabilir? Olumlu yada olumsuz geri bildirim almanız sizi memnun eder mi?

\*Otoriter ve demokratik liderlerin değişen koşullara nasıl adapte olduklarını düşünüyorsunuz? Hangi tarz daha esneklik gösterir?

\*Liderlerin terfi fırsatlarında etkisinin bulunduğunu düşünüyor musunuz? Varsa en son aldığımız terfide yöneticinin etkisi var mıydı, ne kadar?

\*Otoriter ve demokratik liderlik tarzlarında çalışan katılımının rolü nedir? Hangi tarzda çalışanların görüşleri daha fazla dikkate alınır?

\*İki liderlik tarzının iletişim yöntemleri arasındaki farklar nelerdir? Hangi tarzda iletişim daha etkilidir?

\*Otoriter liderlikteki karar alma süreci ile demokratik liderlikteki bu süreç nasıl farklılık gösterir?

\*Kriz durumlarında otoriter ve demokratik liderlik tarzlarının avantajları ve dezavantajları nelerdir? Hangi tarz daha etkili olabilir?

\*Otoriter ve demokratik liderlik tarzlarının uzun vadede organizasyon kültürü ve çalışan bağlılığı üzerindeki etkileri neler olabilir? Liderin yönetim şekli şirket bağlılığınızı etkiler mi?

\*Yönetim şekli nedeni ile iş yerinizi değiştirmeyi düşünür müsünüz? (hangi yönetim biçimi bu tercihinizde etkili olur.)

\*Otoriter ve demokratik liderlik tarzlarından hangisini daha çok tercih edersiniz? Neden? Bu tercihiniz hangi koşullara dayanıyor?

## BULGULAR

Araştırmanın güvenilirliği ve geçerliliği, katılımcılarla ilgili demografik bilgiler, analiz sonucunda ortaya çıkarılan Kod İlişkileri Matrisi, Kod İlişkileri Matrisi Kod Haritası ve Kod Birlikte Oluşma Modeliyle ilgili veriler şöyledir:

### Nitel Araştırmanın Güvenilirliği ve Geçerliliği

Nitel araştırmaların güvenilirliği, elde edilen verilerin doğruluğu ve tutarlılığı açısından büyük öneme sahiptir. Bu güvenilirlik, araştırmanın metodolojik tasarımından, veri toplama süreçlerine ve analiz yöntemlerine kadar birçok faktörden etkilenmektedir. Nitel araştırmalarda güvenilirliği artırmak için aşağıdaki yöntemler kullanılabilir. Bu araştırmada Krippendorff'un (1980) üç aşamalı güvenilirlik uygulaması tercih edilmiştir. 3 aşamadan (kararlılık, yeniden üretilebilirlik ve doğruluk) zorunlu olan kararlılık ve yeniden üretilebilirlik aşamaları sağlanmıştır. Doğruluk aşaması ise sağlanamamıştır. Bu bağlamda araştırmanın güvenilirliği sağlandığı kanaatine varılmıştır.

### Katılımcılarla İlgili Demografik Bilgiler

Tablo 1'de katılımcılara ait bilgiler yer almaktadır.

Tablo 1: Katılımcılarla İlgili Demografik Bilgiler

EĞİTİM DURUMU	SAYI	YÜZDE
LİSE	1	
ÖNLİSANS	1	
LİSANS	8	
TOPLAM	10	100

YAŞ ARALIĞI	Sayı	Yüzde
20-25	2	20
26-30	2	20
31-35	5	50
36+	1	10
<b>TOPLAM</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

İŞ DENEYİMİ	Sayı	Yüzde
0-2	2	20
3-5	2	20
6-10	1	10
11+	5	50
<b>TOPLAM</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

CİNSİYET	Sayı	Yüzde
KADIN	0	0
ERKEK	10	100

**Kaynak:** Yazar tarafından üretilmiştir.

Tablo 1’de görüldüğü üzere, Lisan mezunu olan katılımcılar tüm katılımcıların %80’ini oluşturmaktadır. Ayrıca katılımcıların %50’si 11 ve üzeri yıldan daha fazla iş deneyimine sahiptir ve %100’ü erkektir.

### ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE ANALİZ

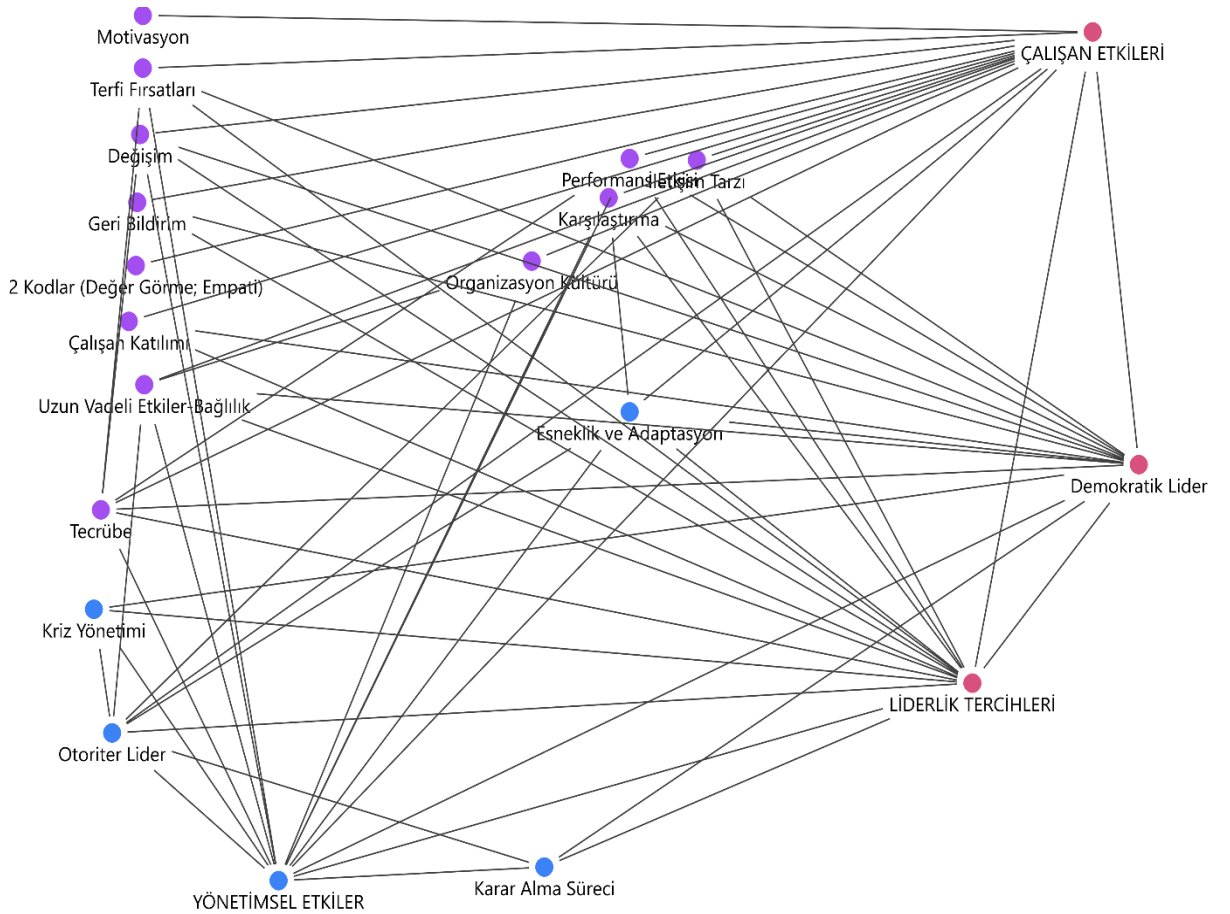
Araştırma verileri, Kod İlişkileri Matrisi, Kod İlişkileri Matrisi Kod Haritası ve Şekil 3. Kod Birlikte Oluşma Modeli (Çalışan Kodlar) aracılığıyla analiz edilmiştir. Şekil 1’de çalışmanın Kod İlişkileri Matrisi ve Şekil 2’de bu matrise göre oluşturulmuş Kod Haritası gösterilmiştir.

Kod Sistemi	Çalışan Etkileri	Değer Görme	Karşılaştırma	Motivasyon	Empati	Performans Etkisi	Geri Bildirim	Terfi Fırsatları	Çalışan Katılımı	İletişim Tarzı	Uzun Vadeli Etkiler-Rağbuzluk	Değişim	Yönetimsel Etkiler	Organizasyon Kilitleri	Tecrübe	Esneklik Ve Adaptasyon	Karar Alma Süreci	Kriz Yönetimi	Liderlik Tercihleri	Otoriter Lider	Demokratik Lider	TOPLAM
<b>ÇALIŞAN ETKİLERİ</b>	-	1	7	2	1	10	11	10	10	10	10	10	5	1	3	1	-	-	28	3	25	148
Değer Görme	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
Karşılaştırma	7	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	1	-	-	2	-	2	13
Motivasyon	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2
Empati	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
Performans Etkisi	10	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	1	-	1	-	-	-	2	-	2	17
Geri Bildirim	11	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	-	2	15
Terfi Fırsatları	10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	1	-	-	-	2	-	2	16
Çalışan Katılımı	10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4	-	4	18
İletişim Tarzı	10	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6	1	5	23

Uzun Vadeli Etkiler-Bağlılık	10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1	-	-	-	-	6	2	4	24
Değişim	10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	1	0	-	-	4	-	4	20
YÖNETİMSEL ETKİLER	5	-	1	-	-	1	-	1	-	-	1	1	-	2	8	10	12	10	20	11	9	92
Organizasyon Kültürü	1	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-	4
Tecrübe	3	-	-	-	-	1	-	1	-	-	-	1	8	-	-	-	-	-	3	-	3	20
Esneklik Ve Adaptasyon	1	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	10	-	-	-	-	-	5	2	3	22
Karar Alma Süreci	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	10	-	-	-	-	-	5	4	1	22
Kriz Yönetimi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	10	-	-	-	-	-	7	5	2	24
LİDERLİK TERCİHLERİ	28	-	2	-	-	2	2	2	4	6	6	4	20	-	3	5	5	7	-	17	38	151
Otoriter Lider	3	-	-	-	-	-	-	-	-	1	2	-	11	-	-	2	4	5	17	-	-	45
Demokratik Lider	25	-	2	-	-	2	2	2	4	5	4	4	9	-	3	3	1	2	38	-	-	106
TOPLAM	148	1	13	2	1	17	15	16	18	23	24	20	92	4	20	22	22	24	151	45	106	784

Şekil 1: Kod İlişkileri Matrisi

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.



Şekil 2: Kod İlişkileri Matrisi Kod Haritası

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.



Şekil 3'te Kod Birlikte Oluşma Modeli (Çakışan Kodlar) analiz sonuçları ve araştırmanın modeli bir bütün halinde sergilemektedir. Modelde ayrıca alt boyutlar arasındaki ilişkileri daha net gösterebilmek ve farklı frekansları belirlemek için kullanılan çizgi genişliğinden de faydalanılmıştır. Çizgi genişliği iki değişkenin birbirleriyle olan ilişki derecelerine göre artmakta veya azalmaktadır. İki değişkenin aynı veri üzerinde kodlanarak çakışma sayıları artıkça çizginin genişliği artmaktadır. Karar Alma süreci ve Esneklik Adaptasyonun Yönetimsel etkileri ile ilişkisi yoğunluğu fazladır, benzer şekilde geri bildirim ve performans etkisinin çalışan etkileri ile etkileşimi fazladır. Bu bağlamda katılımcı cevapları paylaşılmıştır. Ancak cevapların çok uzun ve detaylı olması nedeniyle tamamına değil, bunun yerine sonuçları temsil edeceği düşünülen kısıtlı sayıda cevaba ve her bir cevabın kilit cümlelerine yer verilmiştir. Değişkenlerle ilgili bulgular ve katılımcı cevapları şöyledir.

### **Çalışan Etkileri**

*“İyi bir lider özellikle, sorumluluğu altındaki insanların memnuniyetini ve insani haklarını gözeterek ilerlediğinde, daha mutlu ve yüksek performanslı bir çalışma ortamı oluşuyor.”*

*“Bu yüzden bunun bir geri bildirim olduğunu fark edebilen bir yönetici tarafından, çalışanın rencide olmayacağından emin ve motive edecek şekilde geri bildirim vermek etkili olacaktır. İyi ve kötü geri bildirimlerin hepsini almak beni memnun eder.”*

*“Otoriter liderler, daha tek yönlü iletişim kuruyorken, demokratik liderler ile iki yönlü iletişim kurabilmek kolay oluyor. Çalışanlarında iletişim kurabilmesi demokratik tarzında etkili iletişim sağlıyor.”*

*“Otoriter tarzdaki liderlik ile organizasyonun kültürü için bir şey diyemem fakat bağlılığı kötü yönde etkilediğini düşünüyorum. Liderlerin davranışları ve yönetim şekilleri doğrudan bağlılığı etkiler.”*

*“Olumsuz geri bildirim de gelişim fırsatı olarak görürüm ama yapıcı olmazsa motivasyonumu düşürebilir.”*

*“Liderlik tarzlarının çalışan performansı üzerindeki etkisinin %40 olduğunu düşünüyorum. Yaklaşımına göre olumlu veya olumsuz etkiler oluşabilir.”*

*“Liderlik tarzı çalışan performansı kesinlikle etkiliyor. Liderin samimi ve sakin yaklaşımı motive edici. Mevcut yöneticimiz tüm ekibi olumlu etkiliyor.(demokratik)”*

*“Demokratik liderin daha samimi ve bağlayıcı olduğunu işe benimde sahip çıkmamı gösterdiği için daha motive edici olduğunu düşünüyorum.”*

### **Yönetimsel Etkiler**

*“Liderler için, otorite kurma çabası yanlış çalışanlar ya da yanlış liderlerin yan yana gelmesi sonucu olduğunu düşünüyorum. Yöneticisi olduğu insanları, sadece yönlendirerek sorumluluk alabilmelerini sağlayan liderler daha kolay adapte olabiliyorlar.”*

*“Otoriter liderler kararları tek başlarına hızlıca alırken, demokratik liderler ekip katılımıyla daha uzun sürede ancak daha kapsayıcı kararlar alır.”*

*“Kriz anlarında otoriter liderler hızlı karar alma avantajına sahipken, demokratik liderler çözüm üretme sürecine ekibi dâhil ederek uzun vadeli sürdürülebilir çözümler bulabilir. Süreci uzatsa da demokratik liderlik ile uzun vadeli çözümler daha etkili olacaktır.”*

*“Karar alma sürecinde demokratik liderlik istişare yapılması sebebi ile kıymetli olsa da uygulamada yavaş kalmaktadır.”*

*“Otoriter daha kendi doğrularında olduğu için her koşula ayak uyduramaz bu nedenle esnek değildir. Demokratik daha esnek bir davranış sergiler.”*

*“Otoriter lider hızlı ve net kararlar alırken uzun vadede sorun yaşanabilecekken demokratik ekip kararsız kalarak süreci uzatır fakat uzun vadede daha problemsizdir.”*

*“Bazı insanlar dominant liderin altında çalışmazsa rehavete düşüyor. Çoğunlukla otoriter liderlerle çalıştım geçmişte. Demokratik liderle çalıştığım zaman performansım artıyor.”*

*“Otoriter tarza, fikir/karar iletilir ve yapılması istenirken, demokratik tarzda fikrin/kararın geliştirilmesi için daha fazla ortam bulunmaktadır.”*

## Liderlik Tercihleri

*“Çalışırken sorun yaşamadığım, fakat tercih etmediğim bu yöntem stres altında çalışma oranını yükseltiyor. Demokratik tarzda çalışanların görüşleri daha fazla dikkate alınır.”*

*“Otoriter liderler, daha tek yönlü iletişim kuruyorken, demokratik liderler ile iki yönlü iletişim kurabilmek kolay oluyor. Çalışanlarında iletişim kurabilmesi demokratik tarzında etkili iletişim sağlıyor.”*

*“Otoriter liderler emir-komuta tarzı bir iletişim kullanırken, demokratik liderler açık ve çift yönlü iletişimi tercih ediyor Demokratik iletişim tarzı benim için daha sağlıklı bir çalışma ortamı oluşturur.”*

*“Demokratik bir ortamda çalışmayı tercih ederim. Sürekli baskı ve otoriter yönetim olursa iş yerimi değiştirmeyi düşünebilirim”*

*“Liderlik tarzı olarak demokratik lider tercih ederim çünkü fikirlerimin önemsenmesi verimliliği ve iş akışını artırır.”*

*“Liderlik tarzı olarak demokratik lider tercih ederim çünkü esnek ve yapıcı bir ortamda çalışan kişilerin daha verimli olduğunu ve hatasız çalıştığını düşünüyorum.”*

*“Otoriter lider belli kalıplara göre karar alırken demokratik paylaşarak karar alır. Süreç otoriter liderde daha hızlıdır.”*

*“Liderlik tarzı olarak demokratik tarz çalışanlar tarafından daha fazla tercih edilse de şirketleri ayakta tutan kurallar olduğu için otoriter liderler uzun vadede daha etkilidir.”*

## TARTIŞMA VE SONUÇ

Liderlik, organizasyonların başarısı üzerinde önemli bir etkiye sahip olup, liderlik tarzları bu başarıyı doğrudan etkileyebilir. Otoriter ve demokratik liderlik modelleri, bu bağlamda sıkça karşılaştırılan iki temel yaklaşımdır.

Otoriter liderlik, liderin karar alma süreçlerinde baskın olduğu ve çalışanların katılımının sınırlı olduğu bir modeldir. Bu modelin avantajları arasında hızlı karar alma ve belirli hedeflere ulaşma konusunda etkili olabilmesi bulunmaktadır. Örneğin, O'Reilly ve Chatman (1996) yaptıkları çalışmada, otoriter liderliğin, belirsizlik dönemlerinde organizasyonların daha hızlı hareket etmesine olanak tanıdığını belirtmektedir. Ancak, bu modelin dezavantajları da göz ardı edilmemelidir. Çalışanların motivasyonunu azaltabilir ve yaratıcılığı kısıtlayabilir (Lewin, Lippitt, & White, 1939). Ayrıca, otoriter liderlik tarzı, çalışanlar arasında düşük bir bağlılık ve memnuniyet düzeyi ile ilişkilendirilmiştir (Bass & Avolio, 1994).

Demokratik liderlik ise, çalışanların karar alma süreçlerine katılımını teşvik eden bir yaklaşımdır. Bu model, çalışanların fikirlerini paylaşmalarına ve katkıda bulunmalarına olanak tanır. Yukl (2010) tarafından yapılan bir araştırmada, demokratik liderliğin, çalışanların iş tatmini ve bağlılığını artırdığı bulunmuştur. Ayrıca, bu liderlik tarzı, inovasyonu teşvik ederek organizasyonel öğrenmeyi destekler (Amabile, 1996). Ancak, demokratik liderliğin de bazı zorlukları vardır. Karar alma süreçlerinin uzaması ve belirsizlik ortamlarında etkinliğin azalması gibi dezavantajlar ortaya çıkabilir (Vroom & Yetton, 1973).

Otoriter ve demokratik liderlik modelleri arasında bir denge kurmak, organizasyonların başarısı için kritik öneme sahiptir. Her iki liderlik tarzının da güçlü ve zayıf yönleri bulunmaktadır. Örneğin, kriz anlarında otoriter bir yaklaşım benimsemek, hızlı ve etkili kararlar almayı sağlayabilirken, uzun vadeli başarı için demokratik bir yaklaşımın benimsenmesi gerekmektedir (Kirkpatrick & Locke, 1996). Bu bağlamda, liderlerin duruma göre uygun liderlik tarzını seçmeleri önemlidir.

Bu çalışmada, liderlik modellerinin çalışanlara ve yönetime etki edip etmediği ve yine liderlik modellerinin tercih edilebilirliği belirlenmiştir. Çalışan etkileri açısından değer görme, karşılaştırma, motivasyon, empati, performans etkisi, geri bildirim, terfi fırsatları, çalışan katılımı, iletişim tarzı, uzun vadeli etkiler-bağlılık ve değişim unsurları kullanılmıştır. Yönetimsel etkiler için ise organizasyon kültürü, tecrübe, esneklik ve adaptasyon, karar alma süreci ve kriz yönetimi kullanılmıştır. Çalışanlar üzerindeki etkileri incelendiğinde tüm unsurlar açısından (iletişim tarzı (5), çalışan katılımı (4), değişim (4), uzun vadeli etkiler-bağlılık (4), karşılaştırma (2), motivasyon (2), performans etkisi (2), geri bildirim (2), terfi fırsatları (2), empati (1) ve değer görme (1)) demokratik liderliğin otoriter liderliğe göre üstünlüğü bulunmaktadır. Bir başka deyişle katılımcılar, çalışan etkileri kapsamında demokratik liderlik modelini tercih etmektedir. Yönetimsel etkiler açısından konu ele alındığında ise katılımcıların kriz yönetimi (5), karar alma süreci (4), organizasyon kültürü (1) açısından otoriter

liderliği tercih ettiği esneklik ve adaptasyon (3) ile tecrübe (3) için ise demokratik liderlikten yana tercih kullandığı görülmektedir. Bu bağlamda, bilişim sektörü çalışanları üzerinde yapılan bu çalışma bağlamında demokratik liderliğin daha fazla tercih edildiği fakat hızlı karar alınması gereken durumlarda ve kriz yönetiminde otoriter liderin etkinliğinin daha fazla olduğu görülmüştür. Otoriter ve demokratik liderlik modellerinin her biri, organizasyonların dinamiklerine ve ihtiyaçlarına göre farklı şekillerde etkili olabildiği için çalışmanın farklı sektörlerde çalışanlar üzerinde de yapılması faydalı olabilecektir.

Bu araştırma, bilişim sektöründe otoriter ve demokratik liderlik stillerinin çalışanlar üzerindeki etkilerini derinlemesine inceleyerek önemli bulgular elde etmiştir. Çalışanların büyük bir çoğunluğunun demokratik liderliği tercih ettiği tespit edilmiştir. Bu tercih, çalışanların motivasyonunu ve iş tatminini artırmakta, aynı zamanda organizasyonel bağlılıklarını güçlendirmektedir. Demokratik liderlik, çalışanların karar alma süreçlerine katılımını teşvik ederek, ekip içindeki işbirliğini ve iletişimi artırmaktadır.

Bulgular, demokratik liderliğin sadece çalışan memnuniyeti açısından değil, aynı zamanda organizasyonel sürdürülebilirlik bağlamında da üstünlük sağladığını ortaya koymaktadır. Açık iletişim, yapıcı geri bildirim ve karar alma süreçlerine katılım gibi unsurların çalışan performansına doğrudan olumlu etkileri olduğu gözlemlenmiştir. Bu durum, liderlik tarzının yalnızca anlık yönetsel sonuçları değil, aynı zamanda uzun vadeli kurumsal iklimi de etkilediğini göstermektedir.

Öte yandan, otoriter liderlik, belirli koşullarda hızlı tepki verme ve yön belirleme açısından avantaj sunsa da, uzun vadeli etkileri bakımından sınırlayıcıdır. Özellikle yaratıcılığın ve esnekliğin ön planda olduğu sektörlerde, bu tarzın çalışanların potansiyelini bastırduğu ve kurumsal bağlılığı zayıflattığı anlaşılmaktadır. Ancak kriz dönemlerinde ve yüksek hiyerarşik yapıların benimsendiği kültürel ortamlarda bu tarzın bazı avantajları olduğu da yadsınamaz.

Yönetimsel etkiler açısından, karar alma süreçlerinin demokratik bir anlayışla yürütülmesi, organizasyonel verimliliği olumlu yönde etkilemektedir. Çalışanların görüşlerinin dikkate alınması, daha kapsayıcı ve etkili kararlar alınmasına olanak tanımakta, bu da genel iş performansını artırmaktadır.

Ayrıca, çalışan etkileri bağlamında, demokratik liderliğin performans, iletişim tarzı ve geri bildirim süreçleri üzerinde belirgin bir etkisi olduğu görülmüştür. Açık iletişim kanalları ve düzenli geri bildirim, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlamak ve performanslarını artırmaktadır. Bu durum, liderlik tarzının, çalışanların iş hayatındaki deneyimlerini ve genel memnuniyetlerini şekillendirmedeki rolünü vurgulamaktadır.

Sonuç olarak, bilişim sektöründe demokratik liderlik uygulamalarının benimsenmesi, çalışanların motivasyonunu artırmakta, organizasyonel bağlılığı güçlendirmekte ve genel iş performansını olumlu yönde etkilemektedir. Bu bulgular, liderlik stillerinin organizasyonel başarının artırılmasındaki önemini ortaya koymakta ve gelecekteki liderlik uygulamalarına yönelik öneriler sunmaktadır. Araştırmanın sonuçları, liderlerin, çalışanların ihtiyaç ve beklentilerine duyarlı bir yönetim anlayışını benimsemelerinin gerekliliğini vurgulamaktadır. Ayrıca, liderlerin yalnızca görev odaklı değil, aynı zamanda insan odaklı yaklaşım benimsemelerinin gerekliliğini açıkça ortaya koymaktadır. Bilişim sektörü gibi yüksek dinamizme sahip alanlarda, çalışanların fikirlerine değer veren, esnek ve katılımcı liderlik anlayışları, organizasyonların sürdürülebilir başarısı açısından vazgeçilmezdir. Gelecekte farklı sektörler ve kültürel bağlamlarında yapılacak araştırmalar, liderlik tarzlarının etkilerini karşılaştırarak, daha kapsayıcı modellerin geliştirilmesine katkı sağlayabilir.

## KAYNAKÇA

- Amabile, T. M. (1996). *Creativity and innovation in organizations*. Harvard Business Review Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Bolarinwa, K., Ajayi, I., Adenuga, O., & Obayelu, A. (2023). Leadership styles and employees' job performance at forestry research institute of Nigeria. *Journal of Agricultural Extension*, 27(2), 38–46.
- Chiang, J., Chen, X., Liu, H., Akutsu, S., & Wang, Z. (2020). We have emotions but can't show them! Authoritarian leadership, emotion suppression climate, and team performance. *Human Relations*, 74(7), 1082–1111.

- Dong, C., Jin, H., & Wang, C. (2021). A cross-level influencing mechanism on the relationship between leader's noninterference orientation and employees' innovation behavior. *Destech Transactions on Economics Business and Management*.
- Du, J., Li, N., & Luo, Y. (2020). Authoritarian leadership in organizational change and employees' active reactions: Have-to and willing-to perspectives. *Frontiers in Psychology, 10*, 3076.
- Duan, J., Bao, C., Huang, C., & Brinsfield, C. (2017). Authoritarian leadership and employee silence in China. *Journal of Management & Organization, 24*(1), 62–80.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review, 78*(2), 78–90.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance, 16*(2), 250–279.
- Harris, A. (2008). Distributed leadership: According to the evidence. *Journal of Educational Administration, 46*(2), 172–188.
- Hou, B., Jin, H., Zhu, K., & Zhou, Y. (2019). Paternalistic leadership and innovation: The moderating effect of environmental dynamism. *European Journal of Innovation Management, 22*(3), 562–582.
- Hsiung, T., Chong, T., Tan, Z., & Chen, P. (2024). Investigating the influence of authoritarian leadership and supervisor satisfaction on turnover intention: The moderating role of employee upbringing. *People International Journal of Social Sciences, 10*(2), 208–231.
- Isgunandar, I., Mulyani, I., & Niswaty, R. (2022). The effect of democratic leadership style on employee performance at PD Park Makassar Raya. *PJ.OEM, 1*(2), 213.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology, 89*(5), 755–768.
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1996). Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *The Leadership Quarterly, 7*(3), 327–352.
- Komariah, A., Kurniady, D., Abdullah, Z., & Sunaengsih, C. (2021). Indonesian-Malaysia elementary school principal participative leadership.
- Krippendorff, K. (1980). Content analysis: an introduction to its methodology, London: Sage.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology, 10*(2), 271–299.
- Liang, L., Wang, Z., Hu, Y., Yuan, T., Fei, J., & Mei, S. (2023). Does workplace violence affect healthcare workers' turnover intention? *Japan Journal of Nursing Science, 20*(4).
- Maruf, A., Syafrinadina, S., Susanto, B., & Raudah, R. (2024). The effect of democratic leadership style on employee performance with psychological empowerment as a mediation variable in DP2KBP3A Indragiri Hilir District. *ICOBUSS, 1471–1483*.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. A. (1996). Culture as social control: Corporations, cults, and commitment. *California Management Review, 38*(2), 9–25.
- Saeed, S., & Ali, S. (2023). The effect of different leadership styles on job satisfaction. *Organization and Human Capital Development, 2*(2), 16–30.
- Siddique, C., Siddique, H., & Siddique, S. (2020). Linking authoritarian leadership to employee organizational embeddedness, LMX and performance in a high-power distance culture: A mediation-moderated analysis. *Journal of Strategy and Management, 13*(3), 393–411.
- Smylie, M., Mayrowetz, D., Murphy, J., & Louis, K. (2007). Trust and the development of distributed leadership. *Journal of School Leadership, 17*(4), 469–503.
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision-making*. University of Pittsburgh Press.

Wang, D., Wang, L., Wei, S., Yu, P., Sun, H., Jiang, X., et al. (2022). Effects of authoritarian leadership on employees' safety behavior: A moderated mediation model. *Frontiers in Public Health, 10*.

Wang, H., & Guan, B. (2018). The positive effect of authoritarian leadership on employee performance: The moderating role of power distance. *Frontiers in Psychology, 9*, 357.

Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7th ed.). Pearson.

Zhang, S., Liu, X., & Du, Y. (2021). When and how authoritarian leadership influences employee innovation behavior in the context of Chinese culture. *Leadership & Organization Development Journal, 42*(5), 722–734.

Zheng, Y., Huang, X., Graham, L., Redman, T., & Hu, S. (2020). Deterrence effects: The role of authoritarian leadership in controlling employee workplace deviance. *Management and Organization Review, 16*(2), 377–404.