

Araştırma Makalesi

Paternalist Liderliğin İş Tatmini Ve Çalışan Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma

An Investigation On The Effect Of Paternalist Leadership On Job Satisfaction And Employee Performance

Erol TEKİN

Dr. Öğr. Üyesi, Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Uluslararası Ticaret ve Lojistik Yönetimi Bölümü

etekin@kastamonu.edu.tr

<https://orcid.org/0000-0003-1166-7671>

Makale Gönderme Tarihi	Revizyon Tarihi	Kabul Tarihi
05.02.2019	17.02.2019	25.02.2019

Öz

Liderlik tarzlarının çalışanlar üzerinde etkili olduğu bilinmektedir. Türk kültürü düşünüldüğünde paternalist liderlik tarzının da çalışanların iş tatminini ve performansını etkilemesi beklenmektedir. Bu nedenle çalışmanın amacı paternalist liderlik tarzının çalışanın iş tatmini ve performansı üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Bu kapsamda 2006 sonrası kurulan üniversitelerde görev yapan 149 araştırma görevlisi üzerinde anket çalışması uygulanmıştır. Elde edilen veriler SPSS programı ile analiz edilmiştir. Veriler analiz edilirken faktör, korelasyon ve regresyon analizleri kullanılmıştır. Araştırma sonucunda paternalist liderlik tarzının çalışanın iş tatmini ile performansını anlamlı ve olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte paternalist liderlik boyutlarından aile ortamı ile sadakat ve memnuniyet beklentisinin içsel iş tatminini; çalışanlara ilgi alt boyutunun ise dışsal iş tatminini daha çok etkilediği tespit edilmiştir. Aile ortamı ile sadakat ve memnuniyet beklentisi, performansı anlamlı ve olumlu etkilemesine rağmen çalışanlara ilgi alt boyutunun performansı etkilemediği bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Paternalist Liderlik, Çalışan Performansı, İş Tatmini, Araştırma Görevlisi

Abstract

Leadership styles are known to be effective on employees. When Turkish culture is considered, it is expected that the paternalist leadership style will affect the job satisfaction and performance of the employees. Therefore, the aim of the study is to reveal the effect of paternalist leadership style on employee's job satisfaction and performance. In this context, a survey study was carried out on 149 research assistants working in universities established after 2006. The data were analyzed with SPSS program. Factor, correlation and regression analyzes were used to analyze the data. As a result of the study, it was concluded that paternalist leadership style has a significant and positive effect on the job satisfaction and performance of the employee. On the other hand, it has been determined that from the paternalist leadership dimensions, loyalty and satisfaction expectations with the family environment affect internal job satisfaction while the sub-dimension of interest to employees is mostly related to external job satisfaction. Although the loyalty and satisfaction expectancy with the family environment affected the performance significantly and positively, it was found that the sub-dimension of interest did not affect the performance.

Keywords: Paternalist Leadership, Employee Performance, Job Satisfaction, Research Assistant

1.Giriş

Babacan liderlik olarak adlandırılan paternalist liderlik son zamanlarda yönetim literatüründe araştırmalara konu olmaya başlamıştır. Paternalist liderlik otorite, sorumluluk alabilen,

Önerilen Atıf /Suggested Citation

Tekin, E.,2019, Paternalist Liderliğin İş Tatmini Ve Çalışan Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırması, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 54(1), 178-204.

yardımsız ve doğrudan karar alabilen görüntüsü sergileyen fakat bir baba gibi tatlı-sert bir liderlik profilini yansıması açısından yönetim literatüründe karmaşık ve tartışmalı bir liderlik tarzıdır. Paternalist liderlik yaklaşımı aslında güçlü bir disiplini ya da otoriteyi, babacan bir yaklaşım ve ahlaki dürüstlikle harmanlayan bir liderlik yaklaşımıdır (Farh ve Cheng, 2000: 94). Babacan lider olarak ifade edilen paternalist liderler işletme içerisinde bir aile ortamı oluşturmayı, astları ile yakın ilişkiler kurarak iş dışındaki alanlarda da çalışanlar ile kişisel ilişkiler kurmayı tercih etmektedirler. Bununla birlikte bu tür liderler çalışmalarının otoriteye ve statüye dikkat etmelerini beklemektedirler (Köksal, 2011). Böyle bir yaklaşım çalışanların çalışma ortamlarını aile ortamı gibi algılamalarına, liderlere itaat etmelerine, iş dışı konularda da liderden yardım istemelerine ve onun otoritesine saygı göstererek liderin en iyisini bildiğini düşünmelerine neden olmaktadır (Erben, 2004: 351).

Paternalist liderlik bireysel bakış açısında sahip Batı toplumlarında olumsuz bir olgu olarak algılanmaktayken (Aycan, 2001), Asya ve Orta Doğu ülkelerinde iş ortamının uygarlaştırılması ve maneviyatının geliştirilmesini sağlamaktadır (Erben ve Güneşer, 2008). Paternalizm yöneticilerin tatlı-sert ve babacan otoritesini tanımladığından dolayı Batı toplumları bunu bir ikilem olarak görmekte ve anlayamamaktadırlar. Türkiye gibi kolektivizmin ağırlıklı olduğu toplumlarda ise, çalışanlar yöneticilerinin özel hayatlarıyla da ilgilenmesinden mutlu olmaktadır. Fakat Batı kültürlerinde bu durum özel hayata müdahale olarak kabul görmektedir (Pellegrini ve Scandura, 2006). Bu nedenle Aycan ve Kanungo'ya (2000: 47) göre Paternalizm, kültürleri birbirinden ayıran önemli bir özellik olarak ifade edilmektedir.

Aycan vd. (2000: 206)'ne göre hem topluluğa bağlılık algısı hem de güç mesafesi yüksek olan Türkiye, Çin, Pakistan gibi ülkelerde paternalist liderlik algısı yüksek seviyelerdedir. Özellikle Türkiye gibi kolektivist bir bakış açısının sahip olduğu toplumlarda günümüz yoğun rekabet ortamında sadece çalışanlara gerekli kaynakların sağlanması, onlara fazla ücret verilmesi yeterli olmamaktadır. Bunun yanında informal bir iletişim ortamının oluşturulması, etkileşim halinde kalınması ve sıkıntılarının paylaşılması da gerekebilmektedir. Böyle olduğunda çalışanlar bir karşılık olarak çok çalışır, lidere karşı saygılı ve hürmetkâr davranarak işlerini daha iyi yapmaya gayret ederler (Schroeder, 2011: 3). Bu noktada kültürel bir olgunun eseri olarak karşımıza çıkan paternalist liderlik tarzının çalışanlar üzerinde nasıl bir etkisinin olduğunu ortaya koymak önemlidir. Çünkü söz konusu liderlik tarzının Türkiye gibi gelişmekte olan bir ülkede çalışanları nasıl motive edeceği konusunda bir fikre varmak hem çalışanları motive etme adına üst düzey yöneticilere yol gösterecek hem de firma yararına sonuçlar doğurabilecektir. Bu kapsamda çalışmada paternalist liderlik algısının çalışanın iş tatmini ve performansı üzerindeki etkisi ortaya konulmaya çalışılacaktır.

Bu bağlamda çalışmanın giriş bölümünü takip eden bölümünde bir kuramsal çerçeve çizilerek araştırma hipotezleri oluşturulacaktır. Ardından çalışmanın araştırma metodolojine değinilecektir. Sonrasında araştırma kapsamında elde edilen bulgular sunulacak ve sonuç bölümü ile çalışma sonlandırılacaktır.

2. Kuramsal Çerçeve

2.1. Paternalist Liderlik

Paternalizm fikrinin, devletin vatandaşları koruyarak onlara yardım sağlaması konusunda bir rol üstlendiği refah ideolojisinden geldiği ifade edilmektedir (Aycan vd., 2000: 197). Öyle ki babacan liderlik olarak da ifade edilen paternalist liderlik, özellikle ataerkil topluluklarda görülmekte ve liderin çalışanlara bir aile reisi gibi muhafaza edici, korumacı ve onların sorunlarıyla ilgilenen yapıda davranması şeklinde tanımlanmaktadır (Westwood, 1997). Westwood ve Chan (1992) ise bu liderlik tarzını, bir baba gibi çalışanlarına ilgi gösteren, saygı duyan ve güçlü otoriteye sahip bir liderlik tarzı olarak adlandırmaktadırlar. Benzer şekilde Gelfand vd. (2007)'ye göre paternalist liderlik, astların çalışma hayatlarının üstleri tarafından aile anlayışı çerçevesinde yönlendirildiği ve buna karşılık itaat ve sadakatin beklendiği hiyerarşik bir ilişki olarak ifade edilmektedir. Yani üst ve ast arasında ebeveyn ve evlat ilişkisinde olduğu gibi bir ilişki söz konusudur. Çünkü üst astı korumakta, yönlendirmekte ve onun iyiliğine olacağını düşündüğü kararları onun adına vermektedir. Bunun karşılığında astın üstüne karşı itaat ederek bağlılık göstermesi umulmaktadır (Aycan, 2001). Kısaca paternalist liderlik liderlere karşı kişisel sadakatin ve sorgusuz itaatın

üzerine inşa edilmiş bir liderlik tarzıdır. Özellikle de ataerkil aile yapısının hâkim olduğu toplumlarda sıklıkla görülen bir tarz olarak karşımıza çıkmaktadır.

Aslında paternalist liderlik tarzında güçlü disiplin ve otorite babacan bir yardımseverlik ve ahlaki dürüstlük ile harmanlanmış bir yaklaşıma işaret etmektedir (Farh ve Cheng, 2000: 94; Hayek vd., 2010: 371). Bu liderlik tarzında beklenen liderin bir baba gibi bireyin aile hayatına yakın bir şekilde ilgilenilmesidir. Bu müdahale Türkiye gibi toplulukçu kültürlerde arzu edilen bir husustur. Öyle ki, güç mesafesinin yüksek olduğu ve kolektivist kültürlerde insancıl, güler yüzlü, hoşgörülü ve samimi, şefkat gösteren, koruyan ve destekleyen aynı zamanda da otorite sahibi olup kontrol eden ve bir disiplin kurmuş olan liderlik beklentileri artmaktadır (Paşa, 2000: 239). Çalışanların beklentilerine cevap veren böyle bir liderlik tarzının da çalışanın etkinliği, verimliliği ve performansı konusunda önemli bir etkisinin olabileceği düşünülebilir.

Bu noktada babacan liderlik olarak ifade edilen paternalist liderlik tarzının çalışanlar üzerindeki etkisini anlamak adına bazı teori ve kuramlardan yola çıkmak doğru olacaktır. Öncelikle değer uyumu kuramına bakılabilir. Çünkü liderin görevinin seçilen değerleri temsil eden sosyal bir yapı yaratmak olduğu düşünüldüğünde lider, örgütün bu değerleri sürdürmesi için çalışmaktadır (Sağnak, 2004). Yazında kişi-iş, kişi-örgüt, kişi-grup, kişi-üst gibi farklı açılardan ele alınmış olan değer uyum kuramı çalışanların algıladıkları değerleri ile kendi değerleri arasındaki uyumu ifade etmektedir (Kristoff-Brown vd, 2005). Öyle ki, kuram bireyler ve çalıştıkları örgütün kültürel değerlerinin birbiriyle uyuşma derecesini ifade edilmektedir (Lamm vd., 2010). Bunun sağlanması noktasında da lider önemli bir yer tutmaktadır. Özellikle Türkiye gibi kolektivist toplumlarda paternalist liderlik tarzının kişi-örgüt uyumunu geliştirmekte önemli rol üstlendiği söylenebilir. Çünkü paternalizm Türkiye gibi kolektivist toplumların değerleriyle uyumludur. Bu tür toplumlarda birey liderin özel hayatına dahil olmasını beklemektedir. Ayrıca paternalizm yüksek güç mesafesi nedeniyle de ikili ilişkilerin niteliğini ve bu ilişkilerde astın ve üstün görev ve sorumluluklarını ortaya koymaktadır (Aycan, 2001: 2). Bu nedenle boyun eğme, başkaları adına sorumluluk alma ve birbirine bağlı olma çok övüldüğü toplulukçu kültürlerde, paternalizme karşı olumlu tutum sergilenmektedir.

Bu kapsamda kişi ve örgütün değer uyumunun artmasıyla birlikte bireyin performansının artmasının ve örgüt için olumlu sonuçlar doğması İş Uyum Kuramı tarafından ifade edilmektedir (Argyris, 1957; Dawis ve Lofquist, 1984). Özellikle çalışanlar kendi değerleriyle uyum gösteren davranışlara maruz kaldıklarında liderlerine karşı saygı ve güven duymasıyla bu uyum gerçekleşmektedir (Becker, 1992). Böyle örgütlerde çalışan kendisini örgütün bir parçası olarak gördüğünden dolayı çalışanın performansını olumlu etkilemesi beklenmektedir. Çünkü hem kişisel hem de kültürel değerlerle uyumlu liderlerle çalıştığını düşünen bireyler liderin kendilerine ve işlerine yönelik başka beklentilerini de değer uyumu çerçevesinde değerlendirerek faaliyet göstermektedirler (Greenberg, 1990).

Temel insani değerler kuramı farklı kültürlerde ortaya çıkan ortak değerlerin varlığına işaret etmektedir (Schwartz, 2012). Bununla birlikte kişisel önceliklere ve hiyerarşiye bağlı bireysel farklılıklar üzerine de vurgu yapmaktadır. Bu bağlamda toplumsal kültür bireyin değer yargılarına etki ederken zamanla bireysel değerler de toplumsal kültüre etki etmektedir (Morris ve Fu, 2001). Özellikle liderlik tarzları üzerinde oldukça fazla çalışmalar yapan Aycan'a (2008) göre örgütün kültürüne etki eden faktörler olarak liderlerin yansıttığı değerler ve çalışanın buna yönelik algıları önemli bir araştırma konusudur. Öyle ki yazında çalışan-lider uyumunun örgüte yararlı olacağını ifade eden çalışmalar önem kazanmaya başlamıştır (Chuang ve Shen, 2008). Aycan (2008) paternalist liderlik tarzının Türkiye gibi toplulukçu toplumlarda etkili ve verimli sonuçlar elde etmek için uygun bir liderlik tipi olduğunu savunmaktadır. Kişisel değerler ve örgütsel değer ve normlar arasındaki uyumu ifade eden kişi-örgüt değer uyumu, kişilerin birbirleriyle etkileşiminin kestirilebilirliğini arttırmaktadır. Ayrıca rol belirsizliği ve çatışmayı da azaltarak benzer değerlere sahip bireyler arasındaki ilişkilerde daha çok doyum elde edilmesine neden olmaktadır (Meglino ve Ravlin,1998). Kişi kendi değerleri ile örgüt değerleri uygunluk gösterdiğinde mutlu olmakta ve örgütle ilişkilerini devam ettirmektedir. Örgütteki yüksek kişi-örgüt uyumu ise iş doyumunu ve devamlılığını olumlu etkiler (Chatman, 1991). Kişi-örgüt değerlerinin uyumu, örgütsel bağlılık, iş doyumunu ve örgütsel vatandaşlıkla olumlu ve devamsızlık ve iş gören devri ile ise olumsuz ilişki içerisinde olduğunu ele alan çalışmalara rastlanmaktadır (örneğin, Feather, 1979; Meglino vd.,

,1989; O'Reilly vd., ,1991; Posner, 1992; Posner ve Schmidt, 1993; McDonald, 1993; Cable ve Judge, 1996).

Bu bağlamda araştırma kapsamında kişi-üst uyumu aslında değerlerin paylaşım ve önemini kapsamaktadır (Chatman, 1991; McDonald, 1993). Bu değerler önemli olmasına rağmen tek başına yeterli değildir. Bu nedenle örgütsel değerlerin önemli görülmesi veya arzu edilmesi gerekmektedir. Çalışanların değer sistemleriyle örgütün değer sistemlerinin uyuşmaması zaman zaman yaşanan çalışanların zorluklarla karşılaşmalarına neden olmaktadır. Bu noktada astları ile benzer değer yönelimlerine sahip olan yöneticilerin daha düşünceli, sıcak ve güvenilir algılandıkları görülmektedir (Turgut, 1998). Bu bağlamda Türk kültürü açısından önemli olan paternalist liderlik algısı kapsamında bu uyumun örgütsel uyumu da arttıracığı ön görülmüştür.

2.2. İş Tatmini

Klasik örgüt yaklaşımlarında çok fazla dikkate alınmayan hatta yok sayılan iş tatmini modern ve modern sonrası yönetim yaklaşımları ile birlikte önem verilmeye başlanan ve günümüzde ise çalışma ortamlarındaki önemli kavramlardan bir tanesi halini almıştır. Yazın incelendiğinde iş tatmininin birçok araştırmacı tarafından tanımlandığı görülmektedir. Bu araştırmacılardan Davis (1988) iş tatminini, çalışanların işlerinden duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluk şeklinde tanımlamaktadır. Başka bir tanımlamada iş tatmini, çalışanın işine yönelik duygularının toplamını ifade etmektedir. Ugboro ve Obeng (2000), iş tatminini bireyle çalışma hayatı arasındaki uyumun bir sonucu olarak ortaya çıkan memnuniyet duygusu ve çalışanın işine karşı sergilediği pozitif bir tutum olarak tanımlanmaktadır. Bir başka tanımlamada ise iş tatmini, işten elde edilen maddi çıkarlar ile iş görenin beraber çalışmaktan keyif aldığı iş arkadaşları ve bir şeyler ortaya çıkarmanın sağladığı mutluluk olarak ifade edilmektedir (Eren, 2006).

Çeşitli yazarlar tarafından farklı şekillerde ifade edilen iş tatmini ya da tatminsizliği sadece iş hayatını değil devamında da özel hayatı dahi etkileyebilmektedir. Çünkü günlük hayatlarının büyük bir çoğunluğunu çalışarak geçiren bireylerin iş hayatında yaşadıkları duygu ve düşünceler özel hayatlarına kadar etki edebilmektedir. Bu nedenle iş tatmini bireylerin sadece iş yerindeki değil özel hayatlarındaki mutluluklarını da olumlu etkileyebilmektedir. Çünkü iş tatmini bireyin işine yönelik gösterdiği tepki ya da duyguların toplamını ifade etmektedir. Yani çalışan bireylerin işlerindeki rollerine karşı gösterdikleri olumlu tutumlar iş tatmini; olumsuz tutumlar ise iş tatminsizliği olarak ifade edilebilir (Vroom, 1967). Örgüt içerisinde çalışan bireylerin davranışlarını etkileyen en önemli unsurların başında iş tatmini gelmektedir. Örgüt içerisindeki çalışan işinde tatmin olduğunda, çalışanlarda örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık gibi olumlu davranışlar artarken örgütsel stres, örgütsel mobbing algısı gibi olumsuz davranışların azalması sağlanmaktadır. Bu tür bir durum genel anlamda da yapılan işin kalitesinin artmasına neden olmaktadır. İş tatminsizliğinin ise işten ayrılma niyeti, işe devamsızlık gibi olumsuz örgütsel davranış biçimlerine neden olma ihtimali açısından örgütün maliyetlerini de olumsuz etkilemesi söz konusu olmaktadır (Çarıkçı, 2001). Bu kapsamda iş tatmini iş yaşamının bir kalite ölçütü olarak da ifade edilebilmektedir (Schultz ve Schultz, 1998).

Yazın incelendiğinde iş tatmininin oluşumunda hem içsel hem de dışsal faktörlerin etki ettiği görülmektedir. Weiss vd.'ne (1967) göre; çalışanın yeteneklerini sergilemesi, kişisel çıkarlar elde etmesiyle ilgili duyguları, yaptığı çalışmalardaki bağımsızlığı, işletme ile etik değerler konusunda gösterdiği uyumu, çalışma ortamında güven duyabilmesi, sosyal imkânlara sahip olması gibi faktörler içsel tatminini tanımaktadır. Luthans'a (1992) göre dışsal tatmini ise; iş yerindeki genel çalışma şartları, işin özellikleri, verilen ödüller, işletmenin politikası, yönetim şekli, ücretler gibi faktörler tanımlamaktadır. Kısacası içsel tatmin bireyin çalışmaya ortamında hissettiği tatmini ifade ederken, dışsal tatmin çalışması karşılığında elde ettiği tatmini ifade etmektedir.

İş tatminini ya da tatminsizliğini etkileyen faktörler ise temelde 3 kategoride ifade edilebilir. Bunlar ücret, yükselme imkânı, işin niteliği, politikalar, çalışma koşulları ve kurum imajı gibi örgütsel faktörler; ihtiyaçlar ve istekler gibi bireysel faktörler ve her iki faktörün de hem çıkış hem de çözüm noktasını oluşturan iş arkadaşları ve amirlerin tutumları gibi grupsal faktörlerdir. Hangi faktör nedeniyle olursa olsun çalışanın iş tatminsizliği örgütün önemli kayıplara uğramasına neden olacaktır. Çünkü işinden tatmin olan çalışanın veriminin ve performansının artması örgütün de verimliliği ve performansını olumlu etkileyecektir. Bu yüzden iş görenlerin

verimliliğinin ve performansının üst düzeye çıkartılması ve işlerinden tatmin olmalarının sağlanmasında grupsal faktörler oldukça önemli bir yer tutmaktadır. Aksi halde hem iş tatminsizliği artacak hem de örgütün düşük performans gösteren, mutsuz, devamsızlığın yüksek olduğu ve işgücü devir hızının arttığı bir örgüt olması kaçınılmaz olacaktır. Bu bağlamda bireysel ve örgütsel faktörlerin çözümlenmesi noktasında grupsal faktörlerden yönetici ya da amir olarak bilinen kişilerin liderlik tarzları iş tatmini açısından önem arz etmektedir.

2.3. Çalışan Performansı

Performans örgütlerin rekabet ortamında ayakta kalarak yaşamlarını devam ettirmeleri için oldukça önemlidir. Birçok araştırmacı tarafından tanımı yapılan performansı Pugh (1991) kişi ya da örgütün bir faaliyette hedefe ulaşma derecesi olarak ifade etmiştir. Akal'a (1992) göre ise performans, sistemin belirli bir zaman sonucundaki çıktısı ya da çalışmasının sonucudur. Bingöl (2003) de performansı, belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi ya da iş görenin davranış biçimi olarak tanımlamaktadır. Fakat yazın incelendiğinde son zamanlarda aslında performansın sadece sonuçlara odaklanmadığı, süreçle ilgili bir kavram olarak değerlendirildiği de görülmektedir. Bu nedenle performansı görevi etkin biçimde yürütmek ve tamamlamak olarak ifade etmek daha doğru olacaktır (Pınar 2012).

Çalışanların bireysel olarak gösterdikleri performans örgütler için en önemli performans kriterinden bir tanesi olarak ifade edilebilir. Çünkü çalışanın bireysel performansı ne kadar iyi olursa örgütlerin performansı da o düzeyde yüksek olacaktır (Şehitoğlu ve Zehir 2010:144). Öyle ki, örgütler rekabet ortamında ayakta kalabilmek ve hedefine ulaşabilmek için yaptıkları işte yüksek performans gösteren çalışanlara ihtiyaç duymaktadırlar. Çalışanın performansının yüksek olması, örgütler için olduğu kadar çalışanların kendisi için de önemlidir. Çünkü işini doğru ve gereği şekilde yapan çalışanların başarı sağlamaları o kişiler için bir gurur vesilesidir. Böyle bir durumda çalışanın performansı daha da yüksek gelir. Performansın artması bireyler için önem taşıyan ücret, kariyer, sosyal itibar gibi birçok iş sonucunun da temel koşulunu oluşturmaktadır (Sonnentag ve Frese, 2002).

3. Literatür Taraması

Neo-Klasik yönetim yaklaşımı ile birlikte yönetim biliminde insan unsuru ön plana çıkmıştır. Modern yönetim ve sonrasında ortaya çıkan post modern yaklaşımlar sonucunda insana daha fazla değer atfedilmeye başlanmıştır. İnsan ile lider arasındaki iletişim önemli hale gelmeye başlamış ve insan ilişkileri yönetici ve liderler için önemli bir hal almıştır. Kısacası modern yönetim anlayışından bu tarafa insan ilişkileri liderlik ölçütü olarak ele alınan bir kavramdır. Yazın incelendiğinde birçok araştırmacının liderlik tarzları ile örgütsel sonuçlar arasında bir ilişki olduğuna işaret ettiği görülmektedir. Chen (2004) birçok çalışmada çalışanların desteklendiği bir liderlik tipi ile çalışma ortamında çalışan kişilerin daha fazla memnun olduklarının, örgüte olan bağlılıklarının yükseldiğinin ve yaptıkları işten daha fazla tatmin olduklarının ifade edildiğini belirtmektedir. Çünkü liderin çalışanları değerlendirmesinin ve yönlendirmesinin yanında onlara işleriyle ilgili gerekli desteği sağlamaktan sorumlu olduğu da bir gerçekliktir (Eisenberger vd., 2002). Bu kapsamda liderin desteği çalışanların tutum ve davranışlarına önemli katkı sunmakta ve çalışanın da örgütüne ilişkin olumlu algılar geliştirmesine neden olmaktadır (DeConinck ve Johnson, 2009). Öyle ki çalışanların örgüt içerisinde bağlı olduğu lideriyle olan iletişiminin, ilişkisinin ve etkileşiminin kalitesi arttığında iş tatmini ve performansı da bundan önemli ölçüde etkilenmektedir. Bu kapsamda yerli ve yabancı yazında farklı sektörlerde liderlik tarzları ile iş tatmini ve çalışan performansı arasındaki ilişkiye odaklanan çalışmalara da rastlamak mümkündür. (örn, Bryman, 1992; Babin ve Boles, 1996; Fuller vd., 1999; Gleason-Wynn ve Mindel, 1999; Pillai vd., 1999; Curriuan, 1999; Griffin vd.2001; Loke, 2001; Seo vd.2004; Dilek, 2005; Jensen ve Luthans, 2006; Emery ve Berker, 2007; Dümen, 2008; Tutar, 2008; Hamidifar, 2010; Yavuz, 2010; Kurt, 2010; Taş ve Önder, 2010; Wong ve Laschinger, 2012; TÜresin, 2012; Ahmad vd., 2013; Korkmaz vd., 2013; Çalkın, 2014; Taksim, 2014; Karakoyunlu, 2014; Başar ve Basım, 2015; Akman vd., 2015; Kale, 2015; Ayan, 2015; Bitmiş vd., 2015; İyigün vd., 2015; Bıyık vd., 2017; Yılmaz, 2018)

Yabancı yazın incelendiğinde Fuller vd. (1999) yaptıkları araştırmada Amerika'da hemşireleri örneklem olarak seçmişlerdir. Araştırma kapsamında dönüşümcü liderliğin çalışanların iş tatmini

üzerinde pozitif bir etkisinin olduğunu ifade etmişlerdir. Pillai vd. (1999) yaptıkları araştırma sonucunda liderlik davranışı ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi açıklayan sonuçlara ulaşmışlardır. Loke (2001) Singapur'da sağlık sektöründe çalışanlar üzerinde yapmış olduğu araştırmada liderler davranışları ile çalışanın iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Başka bir araştırmada ise Ahmad vd. (2013) Malezya sağlık sektöründe 33 hemşire üzerinde yaptıkları çalışmada liderlik tarzlarının iş tatmini üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Araştırma sonucunda dönüşümcü liderliğin etkileşimsel liderliğe göre iş tatminini daha fazla etkilediğini ifade etmişlerdir. Hamidifar (2010) İran'da eğitim sektörü üzerinde yaptığı çalışmada liderlik tarzları ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi ele almıştır. Araştırmaya katılan 400 kişiden elde edilen sonuçlara göre çalışanların iş tatminini en çok etkileyen liderlik stillerinin dönüşümcü ve etkileşimsel liderlik olduğunu bulmuşlardır. Maqsood vd. (2013) ise Pakistan'da telekomünikasyon sektöründe liderlik tarzları ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma sonucunda çalışanların iş tatminini olumlu etkileyen liderlik tarzının dönüşümcü liderlik tarzı olduğunu ifade etmişlerdir. Gharibvand vd. (2013) çalışmasında ise yarı iletken sektöründe çalışan 180 çalışan üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada dönüşümcü liderlik ile iş tatmini arasında ilişki olduğuna işaret etmişlerdir. Luthans ve Jansen (2006) küçük işletmelerde çalışan 179 kişi üzerinde yaptıkları çalışmada otantik liderlik tarzının çalışanların iş tatminini olumlu ve yüksek düzeyde etkilediklerini söylemişlerdir. Wong vd (2013) ise Kanada'da 600 hemşire üzerinde yaptıkları çalışmada otantik liderlik, performans, iş tatmini ilişkisini ele almışlardır. Araştırma sonuçları otantik liderlik tarzının çalışanların iş tatminini olumlu yönde etkilediğine kanıt sunmaktadır. Madlock (2008) tarafından yapılan çalışmada ise liderlik tarzı, çalışanın haberleşme becerisi ve iş tatmini arasındaki ilişki 116 erkek ve 104 kadın çalışan üzerinde incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar liderlik tarzı ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Voon vd. (2011) Malezya'da çeşitli bakanlıklar bünyesinde çalışan 110 kadın ve 90 erkek olmak üzere 200 kişi üzerinde liderlik tarzlarının iş tatmini etkisini incelemişlerdir. Elde edilen bulgular neticesinde; iş tatminini en çok etkileyen liderlik tarzlarının dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik olduğunu ortaya koymuştur.

Yerli yazın incelendiğinde ise Dilek (2005) 319 TSK çalışmanı üzerinde yaptığı çalışmada dönüşümcü ve işlemsel liderlik algısının iş tatmini üzerinde etkisini incelemiştir. Araştırma sonucunda her iki liderlik türünün iş tatminini anlamlı bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Kurt (2010), İstanbul, Kocaeli ve Bursa'da faaliyet gösteren 15 firmadan 58 yönetici üzerinde yapılan çalışma sonucunda dönüşümcü liderliğin iş tatmini üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin olduğu bulunmuştur. Taş ve Önder (2010) Süleyman Demirel Üniversitesi'nde gerçekleştirdikleri araştırmada liderlik davranışlarının iş tatminine etkisini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda 101 çalışandan elde edilen veriler iş odaklı liderliğin iş tatminini daha çok etkilediği bulunmuştur. Korkmaz vd. (2013) havacılık sektöründe çalışanlar üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada liderlik tarzları ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi 194 kadın ve 19 erkek olmak üzere 213 Türk Hava Yolları çalışmanı üzerinde incelemişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre dönüşümcü liderlik algısı arttıkça iş tatmini azalmaktadır. Serbestlik tanıyan liderlik algısının artması ise iş tatminini arttırmaktadır. Bıyık vd., (2017) bir beyaz eşya firmasının genel müdürlüğünde görev yapan 171 personel üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada örgütlerde etik liderlik algısının çalışanların tatminine etkisini incelemişlerdir. Araştırma sonuçları, örgütlerde yöneticilerce uygulanan etik liderliğin iş tatminini olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Yılmaz (2018) hizmet sektöründe çalışan 441 kişi üzerinde yaptığı araştırmada karizmatik liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonuçları karizmatik liderliğin iş tatminini azalttığını ortaya koymuştur.

Tüm bu açıklamalar çerçevesinde liderlik tarzlarının çalışanların iş tatminini ve performanslarını etkilediğine kanıt sağlamaktadır. Fakat liderlik tarzları ile ilgili genel bir kabule varmak için kültürel unsurlara da dikkat çekmek önemlidir. Çünkü bazı kültürlerde çalışanlar sıcak ve samimi ilişkiler sonucu daha fazla iş tatmini gösterirken bazı kültürlerde çalışanların daha çalışma ortamında daha mesafeli olunmasını bekledikleri görülmektedir. Bu durumda sıcak ve samimi ilişkiler performansı ve iş tatminini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Türkiye açısından düşünüldüğünde kültürel bağlam paternalist liderliği ön plana çıkarmaktadır.

Bu kapsamda diğ er liderlik tarzları ile olan ilişkisi düşünöldüğünde de paternalist liderlik tarzı dikkat çekmektedir. Yazın incelendiğinde paternalist liderliğ in otoriter liderliğ e ilişkin özelliklerin bir kısmına sahip bir liderlik tarzı olduğu görölmektedir. Paternalist liderler çalışanların fikirlerini almalarına rağmen son kararı verme haklarını ellerinde tutmaktadırlar. Özellikle fikir alma aşaması başta olmak üzere amaç oluştururken de çalışanların katılımı gerçekleşmektedir. Ancak bu durum alınan fikirlerin uygulamaya yansımaları gerekli kılmamaktadır (Aycan ve Kanungo,2000). Kısacası paternalist liderler çalışanı dikkate almalarına rağmen kontrolü kaybetmezler. Fakat otoriter liderden farklı olarak çalışanlarla bir ailenin çocuğ uyla ilgilendiğ i gibi bir durum söz konusudur. Bu durumda paternalist liderlikte hem ilginin hem de denetimin olduğu görölmektedir (Köksal,2011; Erben ve Güneş er, 2008). Bu algı çalışanlar açısından otoriter liderliğ in olumsuz algısını olumluya çeviren bir bakış açısına neden olabilir.

Dönüşümcü liderlik ile paternalist liderlik ilişkisi incelendiğinde, vizyonunu çalışan ile paylaşan dönüşümcü liderlerin çalışanları ile açık iletişim kurmaları paternalistik bir özellik olarak ifade edilebilir. Ayrıca dönüşümcü liderliğ in yardımsever paternalist liderlik tarzına benzer şekilde astlara karşı bir kişisel ilgi içerdiğ i de görölmektedir (Erben ve Güneş er, 2008). Fakat yardımsever paternalist liderlik batıdaki kişiselleştirilmiş ilgi boyutundan farklıdır. Çünkü dönüşümcü liderlikten farklı olarak paternalist liderlikte bu yardımseverlik çalışanın kişisel konularına kadar girmektedir (Cheng vd., 2004). Dönüşümcü liderin takipçilerinin ihtiyaç, inanç ve değer yargılarını değıştiren yapısı düşünöldüğünde doğ u kültürlerinde paternalist liderliğ e denk geldiğini söylemek yanlış olmayacaktır.

Paternalist liderlik ile karizmatik liderlik birlikte ele alındığında her ikisinin de kişisel tarzları içerdiğ ini söylemek uygundur. Çünkü karizmatik lider çalışanların sadece görevlerini yerine getirmeleriyle ilgilenmez. Ayrıca çalışanların kişisel saygınlıklarını, karizmalarını, entelektüel gelişimlerini arttırmaları hususunda motivasyon sağlamaktadır. Bu noktada paternalist liderlik tarzını benimseyenler otorite, kontrol ve imaj geliştirme gibi özellikler gösterirken, karizmatik liderlik tarzını benimseyenler ise kişisel karizma ve entelektüel teşvik gösterirler (Türesin, 2012).

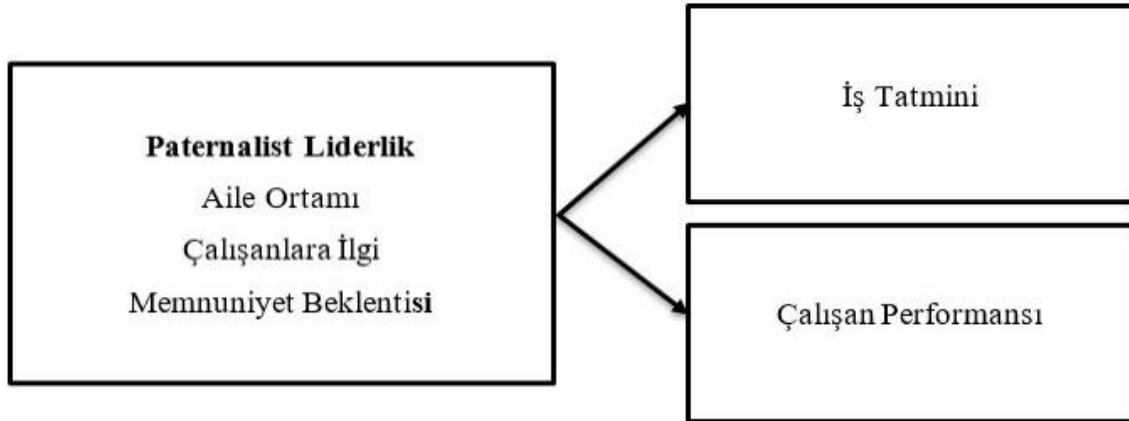
Yazın incelendiğinde paternalist liderlik ile ilgili hem yerli hem de yabancı yazında son yıllarda artan bir şekilde çalışmalar yapıldığı görölmektedir (örn, Aycan, vd.,2000; Aycan ve Kanungo, 2000; Farh ve Cheng, 2000; Paşa, 2000; Paşa, vd., 2001; Aycan ve Paşa, 2003; Cheng vd.,2004; Yetim ve Yetim, 2006; Aycan,2006; Collins-Nakai, 2006; Inbarasu, 2008; Erben ve Güneş er,2008; Aksoy,2008; Pellegrini ve Scandura, 2008; Niu vd., 2009; Chu ve Hung, 2009; Chu ve Yang, 2009; Mutlu, 2010; Çalışkan, 2010; Pellegrini vd., 2010; Yardımcı, 2010; Köksal, 2011; Yaman, 2011; Türesin, 2012; Chou, 2012; Wu ve Chan, 2012; Kurt, 2013; Aycan vd., 2013; Chen vd., 2014; Erden, 2014; Çalışkan, 2015; Aslan, 2015; Burak, 2016; Nal ve Tarım, 2017; Mansur vd., 2017; Yıldız, 2017; Yener ve Arslan, 2017; Sevgi, 2018). Son yıllarda bu çalışmalar içerisinde iş tatmini ve çalışma performanslarına odaklanan çalışmalar hem yerli hem de yabancı yazında hızla artmaya başlamıştır. Fakat hızla artmaya başlamasına rağmen diğ er örgütsel davranış konularıyla (örgütsel bağlılık, lider-üye etkileşimi, mobbing gibi) oldukça fazla sayıda ele alınan paternalist liderliğ in iş tatmini ve çalışan performansına etkileri sınırlı sayıda çalışmada incelenmiştir (Yetim ve Yetim,2006; Chu, 2010; Pellegrini vd., 2010; Nal ve Tarım, 2017).

Yazın incelendiğinde Uhl-Bien vd., (1990) Japonya’da faaliyet gösteren 5 büyük firmada çalışan 1075 yöneticisi üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada paternalizm algısının çalışanın iş doyumunu ile pozitif ilişkili olduğunu ifade etmişlerdir. Pellegrini ve Scandura (2006) Türkiye’de gerçekleştirdikleri çalışmada üretim, finans, yasal ve iletişim olmak üzere 4 farklı sektörde çalışan 185 çalışan üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada çalışanın paternalist liderlik algısı ile iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişkiyi tespit etmişlerdir. Pellegrini ve vd., (2010) Hindistan ve Amerika’da iki büyük üniversitenin MBA programlarında çalışan toplam 422 kişi üzerinde araştırma gerçekleştirmişlerdir. Bu çalışanlardan 207 tanesi Hindistan, 215 tanesi ise Amerika’da çalışan ve benzer özelliklere sahip kişilerdir. Araştırma sonuçları paternalist liderlik tarzının Hindistan’da daha yüksek olduğ una kanıt sağlamaktadır. Ayrıca paternalist liderliğ in Hindistan’da çalışanların iş doyumunu olumlu yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediğ i fakat Amerika’daki çalışanlarda anlamlı bir etkisinin olmadığını ifade etmişlerdir. Chou (2012) Tayvan’da gerçekleştirdiğ i çalışmada Bilimsel Araştırmalar Parkı’nda çalışan 259 kişi üzerinde

yapmış olduğu çalışma sonucunda paternalist liderlik alt boyutlarından yardımsever ve ahlaki liderliğin iş doyumunu olumlu yönde etkilediğini bulmuşlardır. Fakat diğer bir alt boyut olan otoriter liderliğin iş doyumunu olumsuz etkilediğini tespit etmişlerdir.

Yerli yazın incelendiğinde ise Yetim ve Yetim (2006) Mersin'deki KOBİ'ler üzerinde yaptığı çalışmayı toplam 1140 çalışan kişi üzerinde gerçekleştirmişlerdir. Araştırma sonucunda paternalist liderlik algısının çalışanın iş doyumunu olumlu yönde etkilediğini ileri sürmüşlerdir. Yardımcı (2010), yaptığı çalışmada 17 farklı bankada 214 çalışan üzerinde gerçekleştirdiği tez çalışmasında paternalist liderliğin tüm alt boyutları ile birlikte iş tatminini olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilediğini ifade etmişlerdir. Yaman (2011) 310 özel hastane çalışanı üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada paternalist liderlik tarzının alt boyutlarından yardımsever ve ahlaki liderlik yaklaşımlarının çalışanların iş performanslarını olumlu ve anlamlı şekilde etkilediğini belirtmişlerdir. Nal ve Tarım (2017), yapmış oldukları çalışmayı Kastamonu, Çankırı ve Karabük illerinde bulunan iki kamu ve iki özel hastanede çalışan 683 sağlık personeli üzerinde yapmışlardır. Araştırma sonucunda paternalist liderlik algısının artması sağlık çalışanlarında iş doyumunu olumlu yönde etkilediği bulunmuştur.

Liderlik tarzlarının iş tatmini ve performansı gibi örgüt odaklı konular üzerindeki etkilerinin iki ana varsayım çerçevesinde toplanabileceği ifade edilmektedir. Bunlardan birincisi diğer bütün koşulların sabit olduğu düşünülduğünde çalışanlarda önemli bir duygusal etki yaratan liderlik tarzlarının, duygusal bir etkiye sebep olmayanlara göre iş tatmini üzerinde daha fazla etki yarattığıdır. İkinci varsayım ise iş tatminine ilişkin en iyi sonuçların tek bir liderlik tarzı ile değil farklı tarzların benimsenmesi ile mümkün olabileceğidir. Bu kapsamda özellikle babacan bir tarzı ifade eden paternalist liderliğin özellikle kültürel açıdan birinci varsayımı diğer liderlik tarzları ile olan ilişkileri neticesinde ikinci varsayımı da karşılama potansiyelinin olduğunu söylemek doğru olacaktır. Ayrıca özellikle Türkiye'de çalışanların hayatları boyunca en önemli gördüğü kişiler aileleri ve arkadaşlarıdır. Bu nedenle aile ve arkadaşların, çalışanın işlerine yönelik daha fazla bilgiye sahip olmaları çalışmanı moral motivasyon yönünden destekleyerek iş tatminini ve performansını arttırmaktadır (Lam vd., 2003). Bununla birlikte iş ortamında farklı yöntemlerle oluşturulacak aile ortamı çalışanın örgüte karşı olumlu davranışlarını sürekli hale getirebilir. Tüm bu açıklamalar çerçevesinde paternalist liderliğin özellikle kültürel bağlam dikkate alındığında Türkiye gibi kolektivist kültürlerde hem iş tatmini hem de performansına olumlu etkisi beklenen bir durumdur. Bu bağlamda aşağıdaki model ve hipotezler geliştirilmiştir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

İş Tatmini başlığı altına içsel ve dışsal ayrımını koymalısınız.

Şekil 1'de görülen araştırma modeli çerçevesinde ve yazın taraması sonucunda araştırmanın hipotezleri şu şekilde ifade edilebilir.

H₁: Paternalist liderlik algısı attıkça araştırma görevlilerinin içsel iş tatmini artmaktadır.

H_{1a}: Kurumdaki aile ortamı arttıkça araştırma görevlilerinin içsel iş tatmini artmaktadır.

- H_{1b}:** Kurumda çalışanlara ilgi arttıkça araştırma görevlilerinin içsel iş tatmini artmaktadır.
- H_{1c}:** Kurumdaki memnuniyet beklentisi arttıkça araştırma görevlilerinin içsel iş tatmini artmaktadır.
- H₂:** Paternalist liderlik algısı arttıkça araştırma görevlilerinin dışsal iş tatmini artmaktadır.
- H_{2a}:** Kurumdaki aile ortamı arttıkça araştırma görevlilerinin dışsal iş tatmini artmaktadır.
- H_{2b}:** Kurumda çalışanlara ilgi arttıkça araştırma görevlilerinin dışsal iş tatmini artmaktadır.
- H_{2c}:** Kurumdaki memnuniyet beklentisi arttıkça araştırma görevlilerinin dışsal iş tatmini artmaktadır.
- H₃:** Paternalist liderlik algısı arttıkça araştırma görevlilerinin performansı artmaktadır.
- H_{3a}:** Kurumdaki aile ortamı arttıkça araştırma görevlilerinin performansı artmaktadır.
- H_{3b}:** Kurumda çalışanlara ilgi arttıkça araştırma görevlilerinin performansı artmaktadır.
- H_{3c}:** Kurumdaki sadakat ve memnuniyet beklentisi arttıkça araştırma görevlilerinin performansı artmaktadır.

4. Araştırma Metodolojisi

Paternalist liderlik tarzının çalışanların iş tatmini ve performansı üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlayan bu çalışma kapsamında eğitim seviyesi anlamında oldukça başarılı olan bireylerin anketlere verecekleri cevapların daha doğru sonuçlar doğuracağı ve üniversite eğitimi içerisinde akademinin alt kademe çalışanları olarak üst yönetim ile değişik konularda ilişki içerisinde olduğu düşüncesinden yola çıkılarak çalışmanın evrenini araştırma görevlileri oluşturmuştur. Bu kapsamda özellikle 2006 sonrası kurulan üniversitelerin birçok konuda olduğu gibi iş tatmini ve çalışan performansı ile ilgili durumlarının 2006 öncesi kurulanlardan farklı olduğu düşünülmektedir. Ayrıca 2006 sonrası kurulan üniversitelerde çalışan araştırma görevlileri ile sınırlandırılmıştır. Ayrıca 2006 sonrası kurulan üniversitelerin daha az araştırmaya konu olması böyle bir ayırımın yapılmasını gerekli kılmıştır. Söz konusu evrene, hazırlanan anket formları ulaştırılarak veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. Evrene ulaşmak için bazı anketler yüz yüze anket toplama yöntemi ile elde edilmiş katılımcı sayısını arttırmak için ise, söz konusu üniversitelerin bazılarının mail adreslerine anketin linkini içeren mailler doğrudan gönderilmiştir. Maillerin spama düşmesi riskine karşı ise kurulan sosyal ağlar aracılığı ile üniversitelerde görev yapan çalışma arkadaşlarına da anketler bu ağlar vasıtasıyla iletilmiştir. Ayrıca sosyal medya aracılığı ile de bazı siteler üzerinden linkler paylaşılarak anket sorularından cevaplar elde edilmiştir. Çalışmada kullanılan ankete ilişkin link kaynakça kısmında görülebilmektedir.

Tüm bu yöntemlerle toplamda 212 araştırma görevlisinden anket elde edilmiştir. Fakat anketler incelendiğinde 2006 öncesi kurulmuş üniversitelerden gelen yaklaşık 60 anket elenmiştir. Ayrıca eksik veri içerdiği tespit edilen 3 adet anket çıkartılmış ve 149 anketin veri analizi için uygun olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda araştırmanın örneklemini 149 araştırma görevlisi olarak ortaya çıkmıştır.

Yararlanılan soru formları hazırlanırken paternalist liderliğe ilişkin sorular için Aycan vd., (2013) paternalist liderlik ölçeğinin kısa versiyonundan yararlanılmıştır. Ölçek 6'lı Likert tipi bir ölçektir. Ölçeğin orijinali bozulmaması ve Türkçeye çevrilmesi Aycan tarafından yapıldığından dolayı bu ölçek direkt kullanılmıştır. Ölçekteki ifadeler verilen cevaplar 1- Kesinlikle Katılmıyorum; 2- Katılmıyorum; 3- Kısmen Katılmıyorum; 4- Kısmen katılıyorum; Katılıyorum ve 6- Kesinlikle Katılıyorum şeklinde düzenlenmiştir. İş tatminine ilişkin sorular için ise Weiss vd. (1967) tarafından geliştirilen ve Baycan'ın (1985) Türkçeye çevirdiği Minnesota İş Tatmini Ölçeği'nden yararlanılmıştır. 5'li likert tipinden oluşan ölçekteki ifadeler 1- Hiç Memnun Değilim; 2- Biraz Memnunum; 3- Orta Düzeyde Memnunum; 4- Memnunum ve 5- Çok Memnunum şeklinde ifade edilmiştir. Çalışan performansı için ise Goris vd.'nin (2000) ölçeğinin Aslan (2015) tarafından Türkçeye çevrilen versiyonu kullanılmıştır. Bu ölçek ise, 1- Kesinlikle Katılmıyorum; 2- Katılmıyorum; 3- Fikrim Yok; 4- Katılıyorum ve 5- Kesinlikle Katılıyorum şeklinde cevaplar içeren 5'li Likert tipi bir ölçektir.

Paternalist liderlik ölçeği toplamda 10 soru ve 3 boyuttan oluşurken; iş tatmini ölçeği toplam 20 soru ve çalışan performansına ilişkin ölçek ise 6 soru ve tek boyuttan oluşmaktadır. Bu kapsamda anket formunun ilk bölümünde tanımlayıcı bilgiler yer almıştır. İkinci bölümde paternalist liderliğe ilişkin sorular; üçüncü bölümde iş tatminine ilişkin sorular ve son bölümünde ise çalışan performansına ilişkin sorular sorularak anket formu sona ermiştir.

Veriler analiz edilirken ise öncelikle ölçeklerde yer alan soruların kaç boyut altında toplandığını tespit etmek amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Sonrasında paternalist liderlik algısı, iş tatmini ve çalışan performansı arasındaki ilişkileri ölçmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Son olarak paternalist liderlik algısının çalışanların iş tatminine ve çalışan performansına etkisini ölçümlemek amacıyla regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir.

5. Bulgular

Bu bölümde anket aracılığı ile katılımcılardan elde edilen verilere uygulanan analiz bulguları yer almaktadır. Bu kapsamda öncelikle araştırmaya katılan araştırma görevlilerine ilişkin demografik özelliklerin yer aldığı tanımlayıcı bulgulara değinilmiştir. Araştırmaya katılanların bilgilerini içeren tanımlayıcı bulgular Tablo 1’de özetlenmektedir.

Tablo 1. Tanımlayıcı Bulgular

Cinsiyet	N	%
Erkek	96	64,4
Kadın	53	35,6
Yaş		
18-22	3	2,0
23-27	67	45,0
28-32	65	43,6
33 ve üzeri	14	9,4
Öğrenim Aşaması		
YL Ders	30	20,1
YL. Tez	33	22,2
Dr. Ders	23	15,4
Dr. Tez	45	30,2
Dr. Bitmiş	18	12,1
Kadro Türü		
50 d	64	43,0
33 a	53	35,5
ÖYP	32	21,5
Diğer (35 vb.)	0	0,00
Toplam	149	100

Tablo 1 incelendiğinde araştırmaya katılan araştırma görevlilerinin 96 tanesi (% 64,4) erkek, 53 tanesi ise (% 35,6) kadındır. Yaş açısından bakıldığında araştırmaya katılanların büyük çoğunluğunun (% 88,6) yaşları 23 ile 32 yaş aralığında yer almaktadır. Aslında Türkiye bağlamında lisans eğitiminin 21 ile 23 yaşında bittiği düşünüldüğünde ve yüksek lisans ile doktoranın ortalama süresinin 6 yıl olduğu düşünüldüğünde örneklem içerisinde yer alan araştırma görevlilerinin yaşlarının oldukça normal dağıldığı söylenebilir. Bununla birlikte örnekleme de yer alan araştırma görevlilerinin 63 tanesi (% 42,3) yüksek lisans, 68 tanesi (% 45,6) doktora aşamasındadır. Doktorasını bitirip doktor unvanına sahip 18 araştırma görevlisi de (%

12,1) örnekleme yer almaktadır. Örneklem kadro türü açısından incelendiğinde ise araştırma görevlilerinden 64 tanesi (% 43,0) 50d statüsünde, 53 tanesi (% 35,5) 33 a statüsünde ve 32 tanesi (% 21,5) ÖYP statüsünde çalışmaktadır.

Tanımlayıcı bulguların ardından veri analizlerine geçilmiş ve öncelikle söz konusu ölçeklerde yer alan soruların hangi boyutlar altında toplandığını tespit etmek amacıyla faktör analizleri gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda veri setine faktör analizi yapılmadan önce veri setinin analize uygun olup olmadığının test edilmesi önemlidir. Veri setinin faktör analizi için uygunluğu Bartlett testi ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testleri yardımıyla anlaşılmaktadır. Bu analizlere ilişkin sonuçlar tüm ölçeklerde veri setinin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Verilerin uygunluğunun tespit edilmesinin ardından verilere Keşfedici Faktör Analizi (KFA) uygulanmış olup KMO, Bartlett test, faktör yükleri ve güvenilirlik analiz sonuçları Tablo 2, 3 ve 4'de sunulmuştur.

Tablo 2. Paternalist Liderlik Ölçeği KFA Bulguları

İfadeler (Yöneticim	Faktörler			
	1	2	3	
Aile Ortamı				
Çalışanlarına karşı bir aile büyüğü (baba/anne veya ağabey/abla) gibi davranır.	,885			
Çalışanlarına bir aile büyüğü gibi öğüt verir.	,874			
İşyerinde aile ortamı yaratmaya önem verir	,896			
Bir ebeveynin çocuğundan sorumlu olması gibi, her çalışanından kendini sorumlu hisseder.	,786			
Çalışanlara İlgisi				
İhtiyaçları olduğu zaman, çalışanlarına iş dışı konularda yardım etmeye hazırdır.		,827		
Çalışanlarının özel günlerine (örn, nikah, cenaze, mezuniyet vs.) katılır.		,835		
Çalışanlardan birinin özel hayatında yaşadığı problemlerde arabuluculuk yapmaya hazırdır.		,850		
Memnuniyet Beklentisi				
Çalışanlarında sadakate, performansa verdiğiinden daha fazla önem verir.			,785	
Çalışanlarına gösterdiği ilgi ve alakaya karşılık, onlardan bağlılık ve sadakat bekler.			,929	
Çalışanları için neyin en iyi olduğunu bildiğine inanır.			,911	
Cronbach Alfa	Genel: ,946	,971	,943	,925
Açıklanan Varyans		35,535	27,770	27,295
Açıklanan Toplam Varyans		90,600		
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)		0,894		
Bartlett's Test of Sphericity- Approx. Chi-Square / p değeri		1856,861 / 0,000		

Paternalist liderlik ölçeğine ilişkin gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda paternalist liderlik ölçeğinin orijinal ölçekte olduğu gibi 3 boyut altında toplandığı görülmektedir. Bu boyutlardan aile ortamı boyutu 4 ifadeden, çalışanlara ilgi boyutu ve memnuniyet beklentisi boyutları 3'er ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğin birçok farklı dille birlikte orijinalinin yazarlar tarafından Türkçeye de çevrilmiş olması ölçeğin açıklanan varyans oranının da oldukça yüksek çıkmasını sağlamıştır.

Tablo 3. İş Tatmini Ölçeği KFA Bulguları

İfadeler (İşimin yönünden ne kadar memnunuz?)	Faktörler		
	1	2	
İçsel Tatmin			
Sürekli bir şeylerle meşgul olabilme imkânı	,839		
Tek başına çalışma imkânı	,855		
Zaman zaman farklı şeyler yapabilme imkânı	,858		
	,845		
Vicdanıma ters düşmeyen şeyleri yapabilme imkânı	647		
Sürekli bir işe sahip olabilme imkânı	,763		
Başkalarına ne yapacaklarını söyleme imkânı	,757		
Yeteneklerimi kullanabilme imkânı	,761		
Kendi kararımı verme özgürlüğü	,731		
İş yaparken kendi yöntemlerimi deneme imkânı	,773		
Yaptığım iyi bir iş karşılığında aldığım övgü	,780		
İşimden elde ettiğim başarı duygusu	,758		
Dışsal Tatmin			
Yöneticimin personellerine karşı davranış tarzı		,822	
Yöneticimin karar verme konusundaki yeterliliği		,901	
Firma politikasını uygulama imkânı		,898	
Bu işte ilerleme imkânım		,839	
Aldığım ücret		,764	
Çalışma koşulları		,902	
Çalışma arkadaşlarımla birbiriyle anlaşması		,889	
Atılan İfade			
Başkalarıyla bir şeyler yapabilme imkânı	Binişik madde		
<i>Cronbach Alfa</i>	Genel: ,975	,969	,975
<i>Açıklanan Varyans</i>		43,460	36,466
<i>Açıklanan Toplam Varyans</i>		79,926	
<i>Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)</i>		0,945	
<i>Bartlett's Test of Sphericity- Approx. Chi-Square / p değeri</i>		3866,895 / 0,000	

İş tatmini ölçeğinin faktör analiz sonuçları incelendiğinde 1 ifade (Başkalarıyla bir şeyler yapabilme imkânı) binişik etki gösterdiği için analiz dışında kalmaktadır. Bu çerçevede ölçeğin toplam 19 maddesinin iki faktöre dağıldığı görülmektedir. Bu faktörler 12 ifadeden oluşan içsel tatmin ve 7 ifadeden oluşan dışsal tatmindir. Bu faktörlerin toplam varyansın % 79,926'sını açıkladığı tespit edilmiştir.

Tablo 4. Çalışan Performansı Ölçeği KFA Bulguları

İfadeler (İşimin yönünden ne kadar memnunum?)	Faktörler 1
İşlerimi zamanında tamamlarım.	,835
Hedeflerimi gerçekleştiririm ya da aşarım.	,894
Problem çıktığında hızla çözerim.	,903
Mutlaka kalite standartlarında ya da üzerinde ürünler üretirim.	,851
Görevlerimi zamanında tamamlarım	,904
Bir sorun çıktığında çabuk tepki verir, hemen harekete geçerim.	,898
Cronbach Alfa	,942
Açıklanan Varyans	77,687
Açıklanan Toplam Varyans	77,687
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	0,924
Bartlett's Test of Sphericity- Approx. Chi-Square / p değeri	765,936 / 0,000

Çalışan performansı ölçeğine ilişkin faktör analiz sonuçları ise ölçeğin orijinal ölçekte olduğu gibi 6 ifadeli tek faktör altında toplandığına kanıt sağlamaktadır. Bulgular sonucunda tek faktörlü bu yapının toplam varyansın % 77,687'sini açıkladığı görülmektedir.

Elde edilen verilerin iç tutarlılığının hesaplanması için güvenilirlik analizi (Cronbach's Alpha) uygulanmıştır. Çoğunlukla alfa (α) katsayısının alt limiti olarak 0,70 kabul edilmektedir. Ancak, keşfedici araştırmalarda alfa (α) katsayısının 0,60'ın üstünde olduğu kabul edilir. Değişken sayısı arttıkça bu değişkenlerin aralarındaki korelasyon katsayısı da artacağı için ölçeğin güvenilirliği artacaktır. Bu araştırmada paternalist liderlik ölçeğinin toplam güvenilirlik değeri 0,946 olarak tespit edilmiştir. Alt boyutlar açısından bakıldığında ise aile ortamı, çalışanlara ilgi ve memnuniyet beklentisi alt boyutlarının güvenilirlikleri sırasıyla 0,971; 0,943 ve 0,925 olarak hesaplanmıştır. İş tatmini ölçeğinin güvenilirlik analizi sonucunda güvenilirliği 0,975 olarak tespit edilmiştir. İş tatmininin içsel tatmin boyutunun güvenilirliği 0,969, dışsal tatmin boyutunun güvenilirliği ise 0,975 olarak hesaplanmış iken; çalışan performansı ölçeğinin güvenilirliği de 0,942 olarak bulunmuştur.

Hipotezlere ilişkin analizlere geçmeden önce ölçeklere verilen cevapların normal dağılım gösterip göstermediği belirlenmeye çalışılmıştır. Sosyal bilimlerde yapılan çalışmalarda normallik testlerinden ziyade değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerlerine bakmak verilerin normal dağılım sergileyip sergilemediği konusunda karar vermek için yeterli görülmektedir. George ve Mallery'ye (2010) göre çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerinin -2 ile +2 aralığında yer alması değişkenlerin normal dağıldığına işaret etmektedir. Yapılan analizler sonucunda çalışmada kullanılan değişkenlere ilişkin çarpıklık ve basıklık değerlerinin kabul edilebilir aralıklarda olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda verilerin normal dağıldığı görülmüştür. Böylelikle çalışma kapsamında yapılması planlanan korelasyon ve regresyon analizlerine geçilmiştir. Değişkenlerin ortalama, standart sapma, normallik varsayımını gösteren basıklık ve çarpıklık değerlerine ilişkin bulgular Tablo 5'te özetlenmiştir.

Tablo 5. Normallik Varsayımına İlişkin Bulgular

FAKTÖRLER	İstatistik	Sonuç	Ortalama	S. Sapma
Aile Ortamı	Çarpıklık	-,023	3,35	1,5417
	Basıklık	-,1,203		
Çalışanlara İlgisi	Çarpıklık	,036	3,35	1,4962
	Basıklık	,395		
Memnuniyet Beklentisi	Çarpıklık	-,224	3,65	1,4739
	Basıklık	-,853		
Paternalist Liderlik	Çarpıklık	-,135	3,45	1,2939
	Basıklık	-1,013		
İş Tatmini	Çarpıklık	-,095	2,99	1,0571
	Basıklık	-1,051		
İçsel Tatmin	Çarpıklık	,007	2,79	1,1950
	Basıklık	-1,184		
Dışsal Tatmin	Çarpıklık	-,229	3,11	1,0905
	Basıklık	-1,086		
Çalışan Performansı	Çarpıklık	-,409	3,46	,9623
	Basıklık	-,735		

Normallik varsayımı incelendikten sonra korelasyon analizi yapılmış ve yapılan korelasyon analizleri paternalist liderliğin iş tatmini ile yüksek derecede; çalışan performansı ile de orta derecede anlamlı bir korelasyona sahip olduğunu ortaya koymuştur. Bununla birlikte bulgular paternalist liderliğin aile ortamı alt boyutunun hem içsel iş tatmini hem de çalışan performansı ile en çok ilişkisi olan boyut olduğunu göstermektedir. Ayrıca dışsal iş tatmini ile en çok ilişkili olan paternalist liderlik boyutunun ise çalışanlara ilgi alt boyutu olduğu görülmektedir. Yine çalışan performansı ile en çok ilişkisi olan tatmin türü ise içsel tatmindir. Korelasyon analizine ilişkin bulgular Tablo 6’da özetlenmiştir.

Tablo 6. Korelasyon Analiz Bulguları

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8
1- Paternalist Liderlik	1							
2- Aile Ortamı	,889**	1						
3- Çalışanlara İlgisi	,884**	,737**	1					
4- Memnuniyet Beklentisi	,806**	,548**	,542**	1				
5- İş Tatmini	,777**	,696**	,732**	,574**	1			
6- İçsel Tatmin	,803**	,763**	,635**	,540**	,960**	1		
7- Dışsal Tatmin	,679**	,581**	,765**	,536**	,899**	,741**	1	
8- Çalışan Performansı	,489**	,450**	,402**	,410**	,686**	,755**	,467**	1

Korelasyon analizinin ardından araştırma hipotezlerini test etmek üzere regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 7’de sunulmuştur.

Tablo 7. Regresyon Analiz Bulguları

Bağımsız Değişkenler	Model I Özeti					
	F	R	R ²	Düz. R ²	D.W.	p
	42,487	,684	,468	,457	1,751	,000
<i>Paternalist Liderlik (H₁)</i>	Bağımlı Değişken: İçsel Tatmin					
	B	t	p			
Sabit	1,137	5,921	,000			
Aile Ortamı (H _{1a})	,383	4,143	,000			
Çalışanlara İlgisi (H _{1b})	,169	1,822	,071			
Memnuniyet Beklentisi (H _{1c})	,236	,3,154	,002			
Bağımsız Değişkenler	Model II Özeti					
	F	R	R ²	Düz. R ²	D.W.	p
	101,708	,823	,678	,671	1,971	,000
<i>Paternalist Liderlik (H₂)</i>	Bağımlı Değişken: Dışsal Tatmin					
	β	t	p			
Sabit	,347	2,117	,036			
Aile Ortamı (H _{2a})	,407	5,636	,000			
Çalışanlara İlgisi (H _{2b})	,414	5,758	,000			
Memnuniyet Beklentisi (H _{2c})	,093	1,600	,112			
Bağımsız Değişkenler	Model III Özeti					
	F	R	R ²	Düz. R ²	D.W.	p
	15,611	,494	,244	,228	1,399	,000
<i>Paternalist Liderlik (H₃)</i>	Bağımlı Değişken: İş Performansı					
	β	t	p			
Sabit	2,201	10,901	,000			
Aile Ortamı (H _{3a})	,267	2,409	,017			
Çalışanlara İlgisi (H _{3b})	,087	,793	,429			
Memnuniyet Beklentisi (H _{3c})	,217	2,439	,016			

Tablo 7’de görülen ve Regresyon analizi sonucunda ortaya çıkan bulgular incelendiğinde araştırma görevlilerinin paternalist liderlik alt boyutlarından aile ortamı ile sadakat ve memnuniyet beklentisi alt boyutlarının içsel iş tatminini 0,01 düzeyinde olumlu ve anlamlı yönde etkilediği tespit edilmiştir. Çalışanlara ilgi alt boyutunun ise 0,10 düzeyinde anlamlı etkisinin olduğu görülmektedir. Bununla birlikte alt boyutlardan çalışanlara ilgi ve aile ortamı oluşturmak dışsal iş tatmini üzerinde 0,01 düzeyinde anlamlı iken; memnuniyet beklentisi anlamlı bir etki yaratmamaktadır. Ayrıca çalışanlara ilgi alt boyutu diğer boyutlara göre dışsal iş tatminini daha fazla (β : ,414) etkilemekte iken; aile ortamı alt boyutu ise içsel iş tatminini daha fazla etkileyen (β : ,383) değişkendir. Paternalist liderliğin çalışan performansına olan etkisini inceleyen analiz sonuçları ise paternalist liderliğin iki boyutunun anlamlı ve olumlu yönde bir etkisinin olduğunu ortaya koymaktadır. Alt boyutlardan çalışanlara ilgi, çalışan performansını anlamlı bir şekilde etkilemez iken; aile ortamı ve memnuniyet 0,05 düzeyinde olumlu ve anlamlı bir şekilde çalışan performansını etkilemektedir. Bu bağlamda paternalist liderlik iş tatminini olumlu ve anlamlı bir şekilde etkiler iken; çalışan performansını kısmen etkilemektedir.

6. Sonuç

Kültürel bağlamda toplulukçu ve samimi yaklaşımın ön plana çıktığı Türkiye’de babacan liderlik olarak adlandırılan paternalist liderliğin iş tatmini ve çalışan performansına etkisini ele alan bu çalışmada elde edilen sonuçlar incelendiğinde paternalist liderliğin iş tatminini anlamlı ve olumlu bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir. İçsel iş tatmini açısından bakıldığında paternalist liderliğin aile ortamı alt boyutundan daha fazla etkili olduğu görülmektedir. Aslında söz konusu sonuç kültürel bağlamla uyumlu bir sonuçtur. Çünkü aile ortamı alt boyutu daha çok bir aile büyüğü gibi çalışana yaklaşılmasını ve bir aile büyüğü gibi çalışanına karşı liderin sorumluluk hissetmesi gerektiğini ifade etmektedir. Böyle bir ortamda bazen ücret, çalışma koşulları gibi dışsal tatmin unsurları yetersiz olsa da içsel olarak daha çok tatmin olmuş çalışanlar karşımıza çıkmaktadır. Dışsal tatmin ise daha çok çalışanlara ilgi alt boyutundan etkilenmektedir. Çünkü çalışanlara ilgi alt boyutu liderin ihtiyaç olduğu durumlarda çalışanlarına ev kurma, çocuk okutma, sağlık vs. yardım etmeye hazır olduğunu ifade etmektedir. Bununla birlikte bu boyutta lider çalışanın özel günlerine de katılım sağlamaktadır. Böyle bir durumda çalışanların; yöneticinin personellerine karşı davranış tarzları, çalışma koşulları gibi dışsal tatmini içeren tatmin düzeyinin artması da olağan bir sonuçtur.

Paternalist liderliğin çalışan performansına etkisi incelendiğinde ise sadakat ve memnuniyet beklentisi ile aile ortamının çalışan performansını anlamlı ve olumlu bir şekilde etkilediği görülmüştür. Fakat çalışana ilginin içsel tatmini etkilemesine rağmen performans üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamıştır. Bu sonuç göstermektedir ki, çalışanların performansının artmasını dışsal tatmini tetikleyen unsurlardan çok içsel tatmini tetikleyen unsurlar sağlamaktadır. Ayrıca paternalist liderliğin, özellikle iş yerinde sadakat ve aile ortamı oluşturulması unsurlarının Türkiye gibi kolektivist ve gelişmekte olan ülkelerde performans üzerinde etkili olduğunu söylemek doğru olacaktır. Çünkü Türk toplumu aslında candan ve samimi davrananları daima seven ve onlar için elinden gelenin fazlasını yapan bir yapıya sahip bir toplumdur. Bununla birlikte daha çok ücret, çalışma koşulu gibi maddi unsurları içeren dışsal unsurlar ile benzeşen çalışana ilgi boyutunun çalışan performansı üzerinde bir etki yaratmamasının sebebi ise liderin kendisi ile iş dışında da ilgilenmesini yanlış yorumlaması olabilir. Çünkü yine Türk kültürü yönetici ve çalışan arasındaki mesafenin korunamadığı durumlarda çalışanlarda rehabetin yaşandığı bir kültürel yapıyı yansıtmaktadır. Bu durumda çalışanlar iş dışında da liderleri ile vakit geçirdiklerinde aslında liderlerinin kendilerinden beklentilerinin arttığı değil onlara bir ayrıcalık tanınmasını bekler hale gelebilirler. Bu ayrıcalık beklentisi biz işlerimizi yarım hatta yanlış yapsak da yöneticim beni eleştirmez ya da beni işten atamaz düşüncesini doğurabilir. Bu durumda da çalışan performansının düşmesi söz konusu olabilmektedir.

Tüm bunların yanında paternalist liderliğin çalışanın hatalı davranışları karşısında ikinci bir şansı çalışana vermesi, çalışan kötü bir performans gösterdiğinde bunun nedenlerini araştırması çalışanların örgütsel davranışlarını olumlu yönde etkilemesini sağlayabilir. Paternalist liderler özellikle çalışanların başa çıkamadığı durumlarda onlara gereken desteği sağlayan, eğitimi veren ve yönlendirmeyi yapmaya gayret eden bir yapıda olduklarından dolayı çalışanların da örgüt için olumlu davranışlar beslemesi söz konusu olmaktadır. Kültürün örgütsel değerlere olan etkisi dikkate alındığında paternalist liderliğin, Türkiye gibi toplulukçu ve samimi kültürlerin, sosyo-kültürel yapısına uygun bir liderlik tarzını yansıttığını söylemek doğru olacaktır. Bu nedenle örgütlerde görev alan yöneticilerin çalışanlarına yaklaşırken söz konusu bu kültürel olguyu da dikkate alarak hareket etmeleri hem bireyin hem de örgütün kazanmasını sağlayacak ve kazan kazan mantığı ile hem çalışan işinde doyuma ulaşarak ve etkili performans sergileyecek hem de bireyin sergilediği performans örgütün başarısını üst seviyelere çıkartacaktır.

KAYNAKÇA

Ahmad, A. R., Adi, M. N. M., Noor, H. Md., Rahman, A. G. A., Yushuang, T. (2013). “The Influence of Leadership Style on Job Satisfaction among Nurses”, Asian Social Science, Cilt. 9, Sayı: 9, 172-178.

- Akal, Z. (1992). “İşletmelerde Performans Olgu ve Denetimi (Çok Yönlü Performans Göstergeleri)”, Ankara, MPM Yayınları.
- Akman, V., Hanoğlu, M. Kızıl, C. (2015). “Liderlik ile Personel Performansı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Şirket İncelemesi”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt. 14, Sayı: 52, 130-145.
- Aksoy, B. (2008). “The Relationship between Paternalistic Leadership, Empowerment and Turnover Intention: An Empirical Study”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Marmara Üniversitesi SBE.
- Argyris, C. (1957). “Personality and Organization”, New York, Harper.
- Aslan, E. (2015). “Paternalist Liderliğin Çalışan Performansına Etkisinde İş Ahlakının Rolü”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ayan, A. (2015). “Etik Liderlik Tarzının İş Performansı, İçsel Motivasyon ve Duyarsızlaşma Üzerine Etkisi: Kamu Kuruluşunda Bir uygulama”, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt, 10, Sayı: 3, 117-141.
- Aycan, Z., Kanungo, R.N., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, G., Kurshid, A. (2000). “Impact of Culture on Human Resource Management Practices: A 10-Country Comparison”, Applied Psychology: An International Review, Cilt. 49, 192-221.
- Aycan, Z., Kanungo, R., N. (2000). “Toplumsal Kültürün Kurumsal Kültür ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerine Etkileri”, İçinde Z. Aycan (Ed.), Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları, 25-53, Ankara, Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Aycan, Z. (2001). “Paternalizm: Yönetim ve Liderlik Anlayışına İlişkin Üç Görgül Çalışma”, Yönetim Araştırma Dergisi, Cilt. 1, Sayı: 1, 11-31.
- Aycan, Z., Paşa, S. (2003). “Career Choices, Job Selection Criteria, and Leadership Preferences in a Transitional Nation: The Case of Turkey”, Journal of Career Development, Cilt. 30, Sayı: 2, 129-144.
- Aycan, Z. (2006). “Paternalism: Towards conceptual refinement and operationalization”, İçinde K. S. Yang, K. K. Hwang, U. Kim (Edt), Scientific Advances in Indigenous Psychologies: Empirical, Philoso - Phical, and Cultural Contributions, 445-466. London, Sage.
- Aycan, Z. (2008). “Cross-Cultural Approaches to Leadership”, İçinde Smith, P.B., Peterson, M.F., Thomas, D.C. (Edt.), The Handbook of Cross-Cultural Management Research, 219-238.
- Aycan, Z., Schyns, B., Sun, J., Felfe, J., Saher, N. (2013). “Convergence and Divergence of Paternalistic Leadership: A Cross-Cultural Investigation of Prototypes”, Journal of International Business Studies, 1-8.
- Babin, B. J., Boles, J. S. (1996). “The Effects of Perceived Co-Worker Involvement and Supervisor Support on Service Provider Role Stress, Performance and Job Satisfaction”, Journal of Retailing, Cilt. 72, Sayı: 1, 57-75.
- Başar, U., Basım, H. N. (2015). “Etik Liderliğin İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracı Rolü”, 3. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı, 117-122.
- Baycan, A. (1985). “An Analysis of the Several Aspects of Job Satisfaction between Different Occupational Groups”, Yüksek Lisans Tezi, Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Becker, T. E. (1992). “Foci and Bases of Commitment: Are They Distinctions Worth Making?”, Academy of Management Journal, Cilt. 35, Sayı, 1, 232-244.
- Bıyık, Y., Şimşek, T., Erden, P. (2017). “Etik Liderliğin Çalışanların İş Performansı ve İş Tatminine Etkisi”. Gazi İktisat ve İşletme Dergisi, Cilt. 3, Sayı: 1, 59-70.

- Bingöl, D. (2003). “İnsan Kaynakları Yönetimi”, İstanbul: Beta Yayınları.
- Bitmiş, M. G., Rodopman, B., Üner, M. M., Sökmen, A. (2015). “Katılımcı Liderliğin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Feda Etmenin Aracılık Rolü”, G.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt. 17, Sayı: 1, 1-13.
- Bryman, A. (1992). “Charisma and Leadership in Organizations”, London, Sage.
- Burak, A. (2016). “Örgütsel Bağlılığın Oluşumunda Paternalist Liderliğin Rolü: Gemiadamlarının Kaptanları Değerlendirmeleri Üzerine Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Mersin, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Cable, D. M., Judge, T. A. (1996). “Person-Organization Fit, Job Choice Decisions, and Organizational Entry”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Cilt. 67, 294-311.
- Chatman, J. A. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 36, 459–484.
- Chen, L.Y. (2004), “Examining the Effect of Organization Culture and Leadership Behaviors on Organizational Commitment, Job Satisfaction and Job Performance at Small and Middle Sized Firms of Taiwan”, *Journal of American Academy of Business*, Cilt. 5, 432-438.
- Chen, X. P., Eberly, M. B., Chiang, T. J., Farh, J. L., Cheng, B. S. (2014). “Affective Trust in Chinese Leaders Linking Paternalistic Leadership to Employee Performance. *Journal of Management*, Cilt. 40, Sayı: 3, 796-819.
- Chou, H. J. (2012). “Effects of Paternalistic Leadership on Job Satisfaction-Regulatory Focus as the Mediator”, *International Journal of Organizational Innovation*, Cilt. 4, Sayı: 4, 62-85.
- Chu, P., Yang, C. C. (2009). “A Study of the Relationships Among Paternalistic Leadership and Working Morale: The Mediating Effect of Subordinate-Supervisor Relationship”, *Journal of Human Resource and Adult Learning*, Cilt. 5, Sayı: 2, 1-14.
- Chu, P. C., Hung, C. C. (2009). “The Relationship of Paternalistic Leadership and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effect of Upward Communication”, *Journal of Human Resource and Adult Learning*, Cilt. 5, Sayı: 2, 66-73.
- Chuang, A., Shen, C.T. (2008). “Leader-Member Relationship: The Mediation and Moderation Effects of Person-Environment Fit in A Chinese Culture”, *Academy of Management Proceedings*, 1-6.
- Collins-Nakai, R. (2006). “Leadership in Medicine”, *McGill Journal of Medicine, MJM*, Cilt. 9, sayı: 1, 68-73.
- Currivan, D. B. (1999). “The Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Models of Employee Turnover”, *Human Resource Management Review*, Cilt. 9, Sayı: 4, 495-524.
- Çalışkan, S. C. (2010). “The Interaction between Paternalistic Leadership Style, Organizational Justice, and Organizational Citizenship Behavior: A Study from Turkey”, *China-USA Business Review*, Cilt. 9, Sayı: 1, 67-80.
- Çalışkan, N. (2015).” Ulusal Kültürün Örgüt Kültürü ve Paternalist Liderlik Algısı Üzerindeki Etkisi”, Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi.
- Çalkın, Ö. 2014. “Otel Çalışanlarının Etik Lider Algılaması, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve İş Tatminiyle Demografik ve İstihdam Özellikleri Arasındaki İlişki”, Yüksek Lisans Tezi, Hatay, Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çarıkcı, İ. (2001). “Banka Çalışanlarının İş ve Aile Rollerinin Çatışması (Bireysel ve Örgütsel Boyutlar)”, Doktora Tezi, İstanbul, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dawis, R. V., Lofquist, L. H. (1984). “A Psychological Theory of Work Adjustment”, Minneapolis, University of Minnesota Press.

- Davis, K. (1988). “İşletmede İnsan Davranışı-Örgütsel Davranış”, Kemal Tosun (Çev.), İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Deconinck, J. B., Johnson, T. J. (2009). “The Effects of Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support, and Organizational Justice On Turnover Among Salespeople”, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Cilt. 29, Sayı: 4, 333–350.
- Dilek, H. (2005). “Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dümen, G. (2008). “Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Personelin İş Tatminine Etkisi ve Bir Askeri Birlikte Uygulama Çalışması”, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., Rhoades, L. (2002). “Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention”, *Journal of Applied Psychology*, Cilt. 87, Sayı: 3, 565-573.
- Emery, C. R., Barker, K. J. (2007). “The Effect of Transactional and Transformational Leadership Styles on the Organizational Commitment and Job Satisfaction of Customer Contact Personnel”, *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, Cilt. 11, Sayı: 1, 77-90.
- Erben, G. S. (2004). “Toplumsal Kültür Aile Kültürü Etkileşimi Bağlamında Paternalizm Boyutuyla İşletme Kültürü: Türkiye Örneği”, İçinde T. Koçel (Edt.), 1. Aile İşletmeleri Kongresi Bildirileri, 345-356, İstanbul, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları
- Erben, G.S., Güneşer, A.B. (2008). “The Relationship between Paternalistic Leadership and Organizational Commitment: Investigating the Role of Climate Regarding Ethics”, *Journal of Business Ethics*, Cilt. 82, 955–968.
- Erden, P. (2014). “The Relationship between Paternalistic Leadership, Perceived Employment Discrimination and Nepotism”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Yeditepe Üniversitesi.
- Eren, E., (2006). “Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi”, İstanbul, Beta Yayım.
- Farh, J. L., Cheng, B. S. (2000). “A Cultural Analysis of Paternalistic Leadership in Chinese Organizations”. İçinde J. T. Li, A. S. Tsui, E. Weldon (Edt.), *Management and Organizations in the Chinese Context*, 94-127, London, Macmillan.
- Feather, N. T. (1979). “Human Values and the Work Situation: Two Studies”, *Australian Psychologist*, Cilt. 14, 131-141.
- Fuller, J. B., Morrison, R., Jones, L., Bridger, D., Brown, V. (1999). “The Effects of Psychological Empowerment on Transformational Leadership and Job Satisfaction”, *The Journal of Social Psychology*, Cilt. 139, Sayı: 3, 389-391.
- Gelfand, M.J., Erez, M., Aycan, Z. (2007). “Cross-Cultural Organizational Behavior”, *Annual Review of Psychology*, Cilt. 58, Sayı: 1, 479-514.
- George, D. Mallery, P. (2010), “SPSS for Windows Step by Step: A Simple Study Guide and Reference”, Pearson Publication.
- Gharibvand, S., Mazumder, M. N. H., Mohiuddin, M., Su, Z. (2013). “Leadership Style and Employee Job Satisfaction: Evidence from Malaysian Semiconductor Industry”, *Transnational Corporations Review*, Cilt. 5, Sayı: 2, 93-103.
- Greenberg, J. (1990). “Looking Fair vs. Being Fair. Managing Impressions of Organizational Justice”, İçinde B. M. Staw, L. L. Cummings (Der.), *Research in Organizational Behavior*, 111-157, Greenwich, JAI Press.

- Gleason-Wynn, P., Mindel, C. H. (1999). "A Proposed Model for Predicting Job Satisfaction among Nursing Home Social Workers", *Journal of Gerontological Social Work*, Cilt. 32, Sayı: 3, 65-79.
- Griffin, M. A., Patterson, M. G. West, M. A. (2001). "Job Satisfaction and Team Work", *The Role of Supervisor Support*, *Journal of Organizational Behavior*, Cilt. 22, 537-550.
- Hamidifar, F. (2010). "A Study of the Relationship between Leadership Styles and Employee Job Satisfaction at IAU in Tehran, Iran", *Au-GSB e-Journal*, Cilt. 3, Sayı: 1, 45-58.
- Hayek, M., Novicevic, M. M., Humphreys, J. H., Jones, N. (2010). "Ending the Denial of Slavery in Management History: Paternalistic Leadership of Joseph Emory Davis", *Journal of Management History*, Cilt. 6, Sayı: 3, 367-379.
- Inbarasu, J. (2008). "Influence of Servant-Leadership Practice on Job Satisfaction: A Correlational Study in a Lutheran Organization", *Doktora Tezi, USA, University of Phoenix*.
- İyigün, N. Ö., Sağlam, M., Gümüş, A. (2015). "Yöneticilerin Etik Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Tatmini, Örgütsel Güven ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma", *3. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı*, 460-467.
- Jensen, S. M., Luthans, F. (2006). "Entrepreneurs as Authentic Leaders: Impact on Employees' Attitudes", *Leadership & Organization Development Journal*, Cilt. 27, Sayı: 8, 646-666.
- Kale, E. (2015). "Lider Desteği ve İş Arkadaşları Desteğinin İş Performansı Üzerine Etkileri: İş Tatmini ve Yaşam Tatmininin Aracı Rolü", *International Journal of Economic and Administrative Studies*, Cilt. 7, Sayı: 14, 103-120.
- Karakoyunlu, F. B. 2014. "Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığı İlişkisi: Ebe ve Hemşireler Üzerine Uygulama (Antalya Atatürk Devlet Hastanesi Örneği)", *Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Korkmaz, M., Aras, G., Yücel, A. S., Kıygın, S. (2013). "Sivil Havacılık Sektöründe Kabin Personelinin Algıladıkları Liderlik Stilleri ve İş Tatmini Üzerindeki İlişkileri: Türk Hava Yolları Örneği", *The Journal of Academic Social Science Studies*, Cilt. 6, Sayı: 7, 697-714.
- Köksal, O. (2011). "Bir Kültürel Liderlik Paradoksu: Paternalizm", *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt. 8, Sayı: 15, 101-122.
- Kristoff-Brown, A. L., Zimmerman, R. S., Johnson, E. C. (2005). "Consequences of Individuals' Fit at Work: A Meta-Analysis of Person-Job, Person-Organization, Person-Group, and Person-Supervisor Fit", *Personnel Psychology*, Cilt. 58, 281-342.
- Kurt, B. (2010). "Liderlik Davranışları, Örgütsel bağlılık ve İş Tatmini ile Firma Performansı İlişkileri", *Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Kurt, İ. (2013). "Paternalist Liderlik İle Çalışanların İşlerine Yaratıcı Katılım Algıları Arasındaki İlişkiyi Araştırmaya Yönelik Bir Çalışma", *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, Cilt. 5, Sayı: 1, 321-330.
- Lamm, E., Gordon, J., Purser, R. E. (2010). "The Role of Value Congruence in Organizational Change", *Organization Development Journal*, Cilt. 28, Sayı: 2, 49-64.
- Loke, J. C. F. (2001). "Leadership Behaviours: Effects on Job Satisfaction, Productivity and Organizational Commitment", *Journal of Nursing Management*. Cilt. 9, 191-204.
- Luthans, F., (1992). "Organizational Behavior". New York: Mc Graw Hill.
- Madlock, P. E. (2008). "The Link between Leadership Style, Communicator Competence, and Employee Satisfaction", *Journal of Business Communication*, Cilt. 45, Sayı: 1, 61-78.
- Mansur, J., Sobral, F., Goldszmidt, R. (2017). "Shades of Paternalistic Leadership across Cultures", *Journal of World Business*, Cilt. 52, Sayı: 5, 702-713.

- Maqsood, S., Bilal, H., Nazir, S., Baig, R. (2013). "Manager's Leadership Styles and Employee's Job Satisfaction", *Human and Social Science Research*, Cilt. 1, Sayı: 2, 139-144.
- McDonald, P. R. (1993). "Individual-Organizational Value Congruence: Operationalization and Consequents", *Doktora Tezi*, University of Western, Ontario, London, Canada.
- Meglino, B. M., Ravlin, E. C., Adkins, C. L. (1989). "A Work Values Approach to Corporate Culture: A Field Test of the Value Congruence Process and Its Relationship to Individual Outcomes", *Journal of Applied Psychology*, Cilt. 74, 424-432.
- Meglino, B. M., Ravlin, E. C. (1998). "Individual Values in Organizations: Concepts, Controversies, and Research", *Journal of Management*, Cilt, 24, Sayı: 3, 351-389.
- Morris, M. W., Fu, H.-Y. (2001), "How Does Culture Influence Conflict Resolution? A Dynamic Constructivist Analysis", *Social Cognition*, Cilt. 9, 324-349.
- Mutlu, A. (2010). "Hemşirelere Göre Yönetici Hemşirelerin Paternalistik Davranış Örüntülerinin Hasta Bakımı ile İlgili Görevlerine Yansıması", *Yüksek Lisans Tezi*, Antalya, Akdeniz Üniversitesi.
- Nal, M., Tarım, M. (2017). "Sağlık Yöneticilerinin Paternalist (Babacan) Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Doymu Üzerine Etkisi", *AÇÜ Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:3 , Sayı: 2, 117-141.
- Niu, C.P., Wang, A.C., Cheng, B.S. (2009). "Effectiveness of A Moral and Benevolent Leader: Probing the Interactions of the Dimensions of Paternalistic Leadership", *Asian Journal of Social Psychology*, Cilt. 12, 32-39.
- O'Reilly, C., Chatman, J., Caldwell, D. F. (1991). "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit", *Academy of Management Journal*, Cilt. 34, 487-516.
- Paşa, S. (2000). "Türkiye Ortamında Liderlik Özellikleri", İçinde Z. Aycan (Edt.), *Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*, 201-225, Ankara, Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Paşa, S., Kabasakal, H., Bodur, M. (2001). "Society, Organisations, and Leadership in Turkey", *Applied Psychology*, Cilt. 50, Sayı: 4, 559-589.
- Pellegrini, E. K., Scandura, T. A. (2008). "Paternalistic Leadership: A Review and Agenda for Future Research", *Journal of Management*, Cilt.34, Sayı: 3, 566-593.
- Pellegrini, E. K., Scandura, T. A., Jayaraman, V. (2010). "Cross-Cultural Generalizability of Paternalistic Leadership: An Expansion of Leader-Member Exchange Theory", *Group ve Organization Management*, Cilt. 35, Sayı: 4, 391-420.
- Pınar, B. (2012). "İş Tasarımı Tekniklerinin Çalışan Performansı Üzerine Etkisi", *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul, Beykent Üniversitesi.
- Pillai, R., Schriesheim, C. A., Williams, E. S. (1999). "Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study", *Journal of Management*, Cilt. 25, Sayı: 6, 897-933.
- Posner, B. Z. (1992). "Person-Organization Values Congruence", *Human Relations*. Cilt. 45, 351-361.
- Posner, B. Z., Schmidt, W. H. (1993). "Value Congruence and Differences Between the Interplay of Personal and Organizational Value Systems", *Journal of Business Ethics*, Cilt. 12, 341-347.
- Pugh, D.(1991). "Organizational Behaviour", UK, Prentice Hall International Ltd.
- Sağnak, M. (2004). "Value Congruence and Results in Organizations", *Educational Administration in Theory & Practice*, No. 37, 72-95.

- Schroeder, J.L. (2011). "The Impact of Paternalism and Organizational Collectivism in Multinational and Family-Owned A Firms in Turkey", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, University of South Floridas, Tampa.
- Schultz, D., Schultz, S. E. (1998), "Psychology and Industry Today: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology", New York, Macmillan Publishing Company.
- Schwartz, S. H. (2012). "An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values", Online Readings in Psychology and Culture, Cilt. , Sayı: 1, 1-20.
- Seo, Y., Ko, J., Price, L. J. (2004). "The Determinants of Job Satisfaction among Hospital Nurses: A Model Estimation in Korea", International Journal of Nursing Studies, Cilt. 41, 437-446.
- Sevgi, D. (2018). "The Relationship between Paternalistic Leadership and Organizational Silence", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Yeditepe Üniversitesi.
- Sonnentag, S., Frese, M. (2002). "Performance Concepts and Performance Theory", İçinde S. Sonnentag (Edt.), Psychological Management of Individual Performance, 4-25. UK: Wiley.
- Şehitoğlu Y. Zehir C. (2010). "Türk Kamu Kuruluşlarında Çalışan Performansının, Çalışan Sessizliği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İncelenmesi", Amme İdaresi Dergisi, Cilt, 43, Sayı: 4, 87-110.
- Taksim, B. (2014). "Liderlik Davranışları, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini ile Firma Performansı Arasındaki İlişki: Kamu Personeli Üzerinde Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Taş, A., Önder, E. (2010). "Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisi", Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt. 9, Sayı: 32, 17-30.
- Turgut, T. (1998). "Örgütsel Davranışta Değerlerin Yeri", İçinde Suna Tevrüz (Edt.), Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, 35-48, Ankara, Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Tutar, B. (2008). "Liderlik Tarzının İş Gören Performansı Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, Afyonkarahisar, Afyon Kocatepe Üniversitesi SBE.
- Türesin, H. (2012). "Örgüt Çalışanlarının Paternalistik Liderlik Algıları, Öğrenilmiş Güçlülük Düzeyleri, İş Tatmin Düzeyleri ve İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi", Yüksek Lisans Tezi, Manisa, Celal Bayar Üniversitesi SBE.
- Ugboro, I. O., Obeng, K. (2000). "Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction, and Customer Satisfaction in TQM Organizations: An Empirical Study". Journal of Quality Management, Cilt. 5, Sayı: 2, 247-272.
- Voon, M. L., Lo, M. C., Ngui, K. S., Ayob, N. B. (2011). "The Influence of Leadership Styles on Employees' Job Satisfaction in Public Sector Organizations in Malaysia", International Journal of Bsuiness, Management and Social Sciences, Cilt. 2, Sayı: 1, 24-32.
- Vroom, V. H. (1967). "Work And Motivation", John Wiley and Sons Inc.
- Weiss, D. J. , Dawis, R. V. England, G., Lofquist, L. H. (1967). "Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire". Cilt. 22, Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center, 31-35.
- Wetstwood, R. I., Chan, A. (1992). "Headship and Leadership. İçinde R. I. Westwood (Edt.), Organizational Behavior: A Southeast Asian Perspective, 445-480, Hong Kong, Longman.
- Westwood, R. (1997). "Harmony and Patriarchy: The Cultural Basis for Paternalist Headship Among the Overseas Chinese", Organization Studies, Cilt. 18, Sayı: 3, 445-480.
- Wong, C. A., Laschinger, H. K. S. (2012). "Authentic Leadership, Performance, and Job Satisfaction: The Mediating Role of Empowerment", Journal of Advanced Nursing, Cilt. 69, Sayı: 4, 947- 959.

- Wu, M., Huang, X., Chan, S. C. (2012). “The Influencing Mechanisms of Paternalistic Leadership in Mainland China”, *Asia Pacific Business Review*, Cilt. 18, Sayı: 4, 631-648.
- Yaman, T. (2011). “Yöneticilerin Paternalist (Babacan) Lider Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Özdeşleşmelerine, İş Performanslarına ve İşten Ayrılma Niyetlerine Etkisi: Özel Sektörde Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, Kara Harp Okulu.
- Yardımcı, C. (2010). “Paternalistik Liderlik Davranışlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektörü Üzerinde Bir Uygulama”, Ankara, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yavuz, Ş. (2010). “Hacettepe Üniversitesi Erişkin Hastanesi Çalışanlarının Liderlik Algılarının ve Örgütsel Bağlılıklarının İş Tatmini Üzerine Etkisi”, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Yener, S., Arslan, A. (2017). “Babacan Liderliğin Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisinde Yatay/ Dikey Bireyci ve Kollektivist Eğilimlerinin Aracı Rollerini”, 25. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı.
- Yetim, N., Yetim, U. (2006). “The Cultural Orientations of Entrepreneurs and Employees’ Satisfaction: The Turkish Small and Medium Sized Enterprises Case”, *Social Indicators Research*, Cilt. 77, Sayı: 2, 257-286.
- Yıldız, A. (2017). “Paternalist Liderlik İle Psikolojik Güçlendirme Arasındaki İlişkide Temel Benlik Değerlendirmesinin Düzenleyici Etkisi: Kayseri İli Sektörel Dış Ticaret Şirketleri Üzerine Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yılmaz, M. (2018). “Karizmatik Liderlik, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık: Osmaniye Araştırması”, Osmaniye, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Research Article

Paternalist Liderliğin İş Tatmini Ve Çalışan Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma

An Investigation On The Effect Of Paternalist Leadership On Job Satisfaction And Employee Performance

Erol TEKİN

Dr. Öğr. Üyesi, Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Uluslararası Ticaret ve Lojistik Yönetimi Bölümü

etekin@kastamonu.edu.tr

<https://orcid.org/0000-0003-1166-7671>

EXTENSIVE SUMMARY

Introduction

Paternalist leadership, called also as fatherly leadership, has recently become the subject of research in management literature. The paternalist leadership reflects a leadership profile that can take responsibility, be helpful, authoritative and take decisions directly; however, it looks like a father profile that has both sweet and rigid character. This kind of leadership is a complex and controversial leadership style. While paternalist leadership is perceived as a negative phenomenon in Western societies with an individual perspective (Aycan, 2001), it makes possible the civilization and spirituality of the business environment in Asia and Middle East countries (Erben and Güneşer, 2008). Since paternalism defines the sweet-rigid and fatherly authority of the ruler, Western societies perceive this as a dilemma and thus do not comprehend it. In collectivist societies such as Turkey, the employees are happy as to their managers' interests in their private lives. However, this situation is accepted in Western cultures as an intervention in private life (Pellegrini and Scandura, 2006). Therefore, according to Aycan and Kanungo (2000: 47), paternalism can be expressed as an important feature that distinguishes cultures from each other.

According to Aycan et.al. (2000: 206), paternalistic leadership perception is high in countries such as Turkey, China and Pakistan in which has both a high sense of loyalty to the society and a high level of power distance. Especially, in societies that have the collectivist perspective, such as Turkey, it is not enough to provide the employees with the necessary resources and to give them a high wage in today's intensely competitive environment. In addition, it may be necessary to create an informal communication environment and stay in interaction with them and to share their problems. Thus, as a response, the employees make an effort to work better and try to be respectful and deferent to their leader (Schroeder, 2011: 3). It is important to demonstrate how the paternalist leadership style, which is the result of a cultural phenomenon, has an impact on the employees. Because, the results of such a research, especially for Turkey case, will guide high-level executives both in order to motivate the employees and also give results to the benefit of the firm. Therefore, in this study the effect of paternalist leadership perception on the job satisfaction and performance of the employee will be examined. In this context, research hypotheses will be formed by drawing a theoretical framework in the section following the introduction of the study. Then the research methodology of the study will be mentioned. Finally, the findings of the study will be presented and the study will be concluded with the conclusion section.

Theory and Empirical Method

In domestic and foreign literature, it is possible to come across studies focusing on the relationship between leadership styles in different sectors and job satisfaction and employee performance (eg, Bryman, 1992; Babin ve Boles, 1996; Fuller vd., 1999; Gleason-Wynn ve Mindel, 1999; Pillai vd., 1999; Currivan, 1999; Griffin vd.2001; Loke, 2001; Seo vd.2004; Dilek, 2005; Jensen ve

Luthans, 2006; Emery ve Berker, 2007; Dümen, 2008; Tutar, 2008; Hamidifar, 2010 ; Yavuz, 2010; Kurt, 2010; Taş ve Önder, 2010; Wong ve Laschinger, 2012; Türesin, 2012; Ahmad vd., 2013; Korkmaz vd., 2013; Çalkın, 2014; Taksim, 2014; Karakoyunlu, 2014; Başar ve Basım, 2015; Akman vd., 2015; Kale, 2015; Ayan, 2015; Bitmiş vd., 2015; İyigün vd., 2015; Bıyık vd., 2017; Yılmaz, 2018).

When the foreign literature is examined, Fuller et al. (1999) in their study States have selected nurses as a sample in the United States. They have stated that transformational leadership has a positive effect on the job satisfaction of employees. Pillai, et.al. (1999) have found results that explain the relationship between leadership behavior and job satisfaction. Loke (2001) has found in their study on healthcare workers in Singapore that there is a significant relationship between the behavior of the leaders and the job satisfaction of the employees. Dilek (2005) has examined the effect of transformational and operational leadership perception on job satisfaction. At the end of the study, it is concluded that both leadership types significant affect the job satisfaction. Kurt (2010) has found that transformational leadership has a positive and significant effect on job satisfaction as a result of the study conducted on 58 managers from 15 firms operating in İstanbul, Kocaeli and Bursa. Ahmad, et.al. (2013) have examined the effect of leadership styles on job satisfaction in their study on 33 nurses in Malaysian health sector. As a result of the research, they have stated that transformational leadership affects job satisfaction more than interactive leadership. Maqsood et al. (2013) have examined the relationship between leadership styles and job satisfaction in the telecommunications sector in Pakistan. As a result of the study, they have stated that the transformational leadership style positively affects the job satisfaction of the employees. Gharibvand et al. (2013), in their study on 180 employees working in the semiconductor sector have pointed out that there is a relationship between transformational leadership and job satisfaction. Bıyık et al. (2017) have examined the effect of ethical leadership perception on employee satisfaction in their study conducted on 171 staff who work as a general manager of a white goods firm. The results of the research show that ethical leadership applied by managers in organizations positively affect job satisfaction. Yılmaz (2018) has investigated the relationship between charismatic leadership and job satisfaction in his study conducted on 441 people working in the service sector. The research results have revealed that charismatic leadership reduces job satisfaction.

When the literature is examined, it is seen that there has been an increasing number of studies on paternalist leadership in both Turkish and foreign literature in recent years. (eg, Aycan, vd.,2000; Aycan ve Kanungo, 2000; Farh ve Cheng, 2000; Paşa, 2000; Paşa, vd., 2001; Aycan ve Paşa, 2003; Pellegrini vd., 2010;; Mansur vd., 2017; Yıldız, 2017; Yener ve Arslan, 2017; Sevgi, 2018). In recent years, studies focused on job satisfaction and work performances have begun to increase in both domestic and foreign literature. However, despite the rapid increase, paternalist leadership which is studied in terms of other organizational subjects (organizational loyalty, leader-member interaction and mobbing) has been rarely examined in terms of its effects on job satisfaction and employee performance (Yetim ve Yetim,2006; Chu, 2010; Pellegrini vd., 2010; Nal ve Tarım, 2017). When considered all these explanations, it is normal to expect that paternalist leadership has a positive effect on both job satisfaction and performance in collectivist cultures such as Turkey, when considered in the framework of the cultural context.

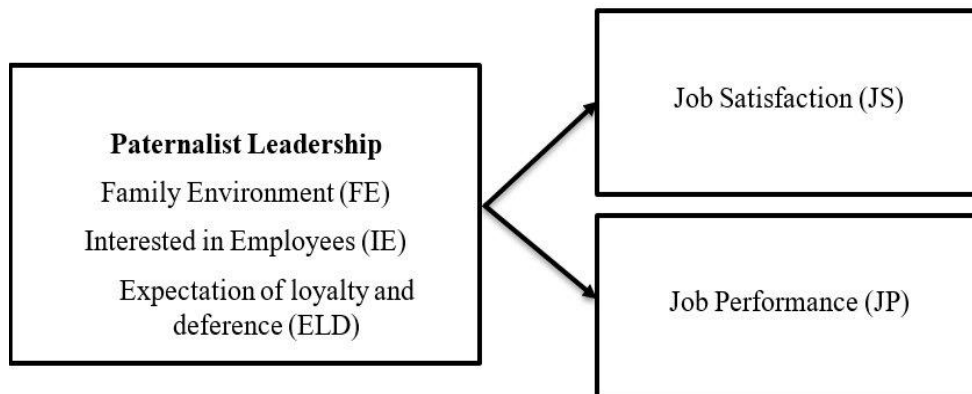


Figure 1. Research Model

Methodology

The sampling of the study consists of 149 research assistants. Data have been collected by survey. A short version of Aycan et.al. (2013) scale was used for questions related to paternalist leadership in preparing questionnaires. Scale is a 6-point Likert-type scale. Because the original scale has been translated into Turkish by Aycan, in order not to change it, it is directly used in the study. Answers to the expressions in the scale are prepared as follows: 1- Strongly Disagree; 2- I Disagree; 3- Partially Disagree; 4- Partly agree; 5- I agree and 6 - Strongly Agree. For questions related to job satisfaction, Weiss et al. (1967) and their Minnesota Job Satisfaction Scale, which was translated into Turkish by Baycan (1985), is used. Expressions on the scale of 5-point Likert type are expressed as follows: 1- I am not satisfied at all; 2- A Little Satisfied; 3- Intermediate Satisfaction; 4- Satisfied and 5- Very Satisfied. For the performance of employees, the version of Goris et al. (2000), translated into Turkish by Aslan (2015), is used. In this 5-point Likert type scale, there are answers such as 1- Strongly Disagree; 2- I disagree; 3- No Idea; 4- Agree and 5- Strongly Agree.

When analyzing the data, factor analysis is conducted to determine the size of the questions in the scales. Correlation analysis is then performed in order to measure the relationships between paternalist leadership perception, job satisfaction and overlapping performance. Finally, regression analyzes are conducted to measure the effect of paternalist leadership perception on job satisfaction and employee performance.

Empirical Findings

The sampling of the study consists of 149 research assistants. Datas have been collected by survey. For the questions regarding paternalist leadership, short version of the paternalist leadership scale of Aycan et.al. (2013) is used. Scale is a 6-point Likert-type scale. Because the original scale has been translated into Turkish by Aycan, in order not to change it, it is directly used in the study. Answers to the expressions in the scale are prepared as follows: 1- Strongly Disagree; 2- I Disagree; 3- Partially Disagree; 4- Partly agree; 5- I agree and 6 - Strongly Agree. For questions related to job satisfaction, Weiss et al. (1967) and their Minnesota Job Satisfaction Scale, which was translated into Turkish by Baycan (1985), is used. Expressions on the scale of 5-point Likert type are expressed as follows: 1- I am not satisfied at all; 2- A Little Satisfied; 3- Intermediate Satisfaction; 4- Satisfied and 5- Very Satisfied. For the performance of employees, the version of Goris et al. (2000), translated into Turkish by Aslan (2015), is used. In this 5-point Likert type scale, there are answers such as 1- Strongly Disagree; 2- I disagree; 3- No Idea; 4- Agree and 5- Strongly Agree.

When analyzing the data, factor analysis is conducted to determine the size of the questions in the scales. Correlation analysis is then performed in order to measure the relationships between paternalist leadership perception, job satisfaction and overlapping performance. Finally, regression analyzes are conducted to measure the effect of paternalist leadership perception on job satisfaction and employee performance.

Conclusion

As a result of the factor analysis conducted on the paternalist leadership scale, it is seen that the paternalist leadership scale is collected under 3 dimensions as in the original scale. Family dimension of these dimensions consists of 4 statements, and interest dimension and expectation of satisfaction dimension consist of 3 statements respectively. The fact that the scale was translated into Turkish by the authors with many different languages led to a high rate of variance. When the factor analysis results of the job satisfaction scale are examined, 2 expressions (from time to time to do different things and the wages I receive) are excluded from the analysis because they show adjacent effects. In this context, it is found that 18 items are distributed to one factor and this factor explains 72,723% of the variance. Factor analysis results related to the employee performance scale provide evidence that the scale is collected under a single factor with 6

expressions as in the original scale. As a result of the findings, it is seen that this single factor structure explains 77.687% of the total variance.

The assumption of normality is examined and it is concluded that the data are distributed normally. Correlation analysis is performed after assumptions of normality. Correlation analysis showed that paternalist leadership has a high degree of correlation with job satisfaction, and has a moderate degree of correlation with employee performance. Moreover, the findings show that the family environment sub-dimension of paternalist leadership is the dimension that has the most relation with both job satisfaction and employee performance. After the correlation analysis, regression analysis is performed. The findings of the analysis are summarized in Table 1.

Table 1. Analysis Results

Independent Variables	Model I Summary					
	F	R	R ²	Düz. R ²	D.W.	p
		42,487	,684	,468	,457	1,751
<i>Paternalist Leadership (H₁)</i>	Dependent Variable: <i>Intrinsic Satisfaction</i>					
	B		t		p	
Constant	1,137		5,921		,000	
FE (H _{1a})	,383		4,143		,000	
IE (H _{1b})	,169		1,822		,071	
ELD (H _{1c})	,236		,3,154		,002	
Independent Variables	Model II Summary					
	F	R	R ²	Düz. R ²	D.W.	p
	101,708	,823	,678	,671	1,971	,000
<i>Paternalist Leadership (H₂)</i>	Dependent Variable: <i>Extrinsic Satisfaction</i>					
	B		t		p	
Constant	,347		2,117		,036	
FE (H _{2a})	,407		5,636		,000	
IE (H _{2b})	,414		5,758		,000	
ELD (H _{2c})	,093		1,600		,112	
Independent Variables	Model III Summary					
	F	R	R ²	Düz. R ²	D.W.	p
	15,611	,494	,244	,228	1,399	,000
<i>Paternalist Leadership (H₃)</i>	Dependent Variable: <i>Job Performance</i>					
	B		t		p	
Constant	2,201		10,901		,000	
FE (H _{3a})	,267		2,409		,017	
IE (H _{3b})	,087		,793		,429	
ELD (H _{3c})	,217		2,439		,016	