

PATERNALİST LİDERLİK İLE ÇALIŞANLARIN İŞLERİNE YARATICI KATILIM ALGILARI ARASINDAKİ İLİŞKİYİ ARAŞTIRMAYA YÖNELİK BİR ÇALIŞMA

İlge Kurt

Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Dr.

ilgekurt@gmail.com

Özet

Örgütsel yaratıcılık, önemi giderek artan bir araştırma konusu olarak göze çarpmaktadır (Shalley & Zhou, 2008). Türkiye’de yapılan araştırmalar, paternalist liderlik tarzının çalışan tutum ve davranışlarında önemli etkileri olduğunu göstermektedir (Paşa v.d.,2001; Pellegrini & Scandura, 2006; Erben & Güneşer, 2008). Bu çalışmada, paternalist (babacan) liderliğin yardımsever, moral ve otoriter boyutları ile çalışanların işlerine yaratıcı katılım algıları arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırmanın sonucunda, işe yaratıcı katılım ile yardımsever paternalist liderlik arasında orta düzeyde pozitif ve anlamlı ilişki olduğu bulgulanmıştır. Ayrıca, işe yaratıcı katılım ile paternalist liderliğin moral boyutu arasında düşük düzeyde pozitif ve anlamlı; otoriter boyutu arasında ise düşük düzeyde negatif ve anlamlı ilişki olduğu gözlemlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: *Yaratıcı Katılım, Paternalist Liderlik, Örgütsel Yaratıcılık*

Alan Tanımı: İşletme (Örgütsel Davranış)

A RESEARCH STUDY ON THE RELATIONSHIP BETWEEN PATERNALISTIC LEADERSHIP AND EMPLOYEE CREATIVE WORK INVOLVEMENT PERCEPTIONS

Abstract

Organizational creativity is a new and emerging research area within the field of organizational behavior (Shalley and Zhou, 2008). Research conducted in Turkey have prevailed that paternalistic leadership has important effects on employee attitudes and behavior (Paşa et.al.,2001; Pellegrini & Scandura, 2006; Erben & Güneşer, 2008). In this study, the relationship between paternalistic leadership and creative work involvement perceptions of employees is investigated. It is found that there is positive and significant relationship between benevolence and moral dimensions of paternalistic leadership and creative work involvement,

whereas there is a weak negative and significant relationship between authoritarian dimension and creative work involvement.

Keywords: *Creative Work Involvement, Paternalistic Leadership, Organizational Creativity*

JEL Code: M19

1. GİRİŞ

Çalışanlar, şirketler ve toplumlar rekabet edebilmek için değişen taleplere yaratıcı yaklaşımlar ve çözümler getirmek zorundadırlar. Örgütsel yaratıcılık, örgütsel davranış alanında yeni ve önemi giderek artan bir araştırma konusu olarak göze çarpmaktadır (Shalley & Zhou, 2008:3).

Son zamanlarda yapılan birçok çalışma, liderlerin çalışanların yaratıcı davranışları üzerindeki etkisini ve önemini ortaya koymuştur (Mumford v.d., 2002:707). Bu bağlamda, liderlerin örgüt içindeki yaratıcılığı artırabilecek doğru stratejileri uygulamaları büyük önem kazanmaktadır. Bu çalışmalar, araştırmacıları, liderlerin çalışanların yaratıcı katılımlarını nasıl harekete geçirebileceklerini araştırmaya yöneltmiştir.

Dönüşümsel liderlik ile yaratıcılık arasındaki pozitif ilişkiyi araştıran çalışmalar bulunmasına rağmen (Shin&Zhou, 2003; Mumford v.d., 2002; Gümüşlüoğlu & İlsev, 2009); paternalist liderlik ile yaratıcılık arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalar daha çok Uzak Doğu ülkeleri ile kısıtlıdır. Bu paralelde, Türkiye’de paternalist liderlik ve yaratıcılık arasındaki ilişkiyi araştıran bir çalışmanın uluslararası araştırmalara kültürel bir bakış açısı sağlaması yönünden faydalı olabileceği düşünülmektedir.

2. LİTERATÜR ÇALIŞMASI

2.1. Yaratıcılık ve Çalışanların İşlerine Yaratıcı Katılımları

Yaratıcılık kavramı, literatürde değişik bakış açıları ile tanımlanmıştır. Yaratıcılık, çoğunlukla hem özgün (orijinal), hem de uygun (faydalı, göreve ve işe uyarlanabilir) işler üretme yeteneği olarak tanımlanmıştır (Amabile v.d., 1996:1155). Yaratıcılık süreç ve sonuç açısından da incelenmiş, bir düşünceye veya probleme farklı çözümler getirme; bir işi veya ürünü özgün ve değişik biçimde yerine getirme olarak da ele alınmıştır (Mumford & Gustafson, 1988:28). Örgütsel yaratıcılık, yaratıcılığın iş çevresi, şirketler ve örgütler ile ilgili olan unsurları ile ilgilenir ve bu bağlamda, birbiri ile bağıntılı sosyal sistemlerde çalışan bireylerin değerli, faydalı, özgün ürünler, hizmetler, fikirler, süreçler ve işlemler üretmeleri ile tanımlanır (Woodman v.d., 1993:293).

Çalışanların işe adanmışlık tutumlarının öncüllerini ve sonuçlarını inceleyen araştırmalar olmasına rağmen, çalışanların işlerine yaratıcı katılım davranışları ile ilgili araştırmalar yeterli düzeyde değildir (Atwater & Carmeli, 2009: 264). İşe olan yaratıcı katılım, çalışanların zaman, kaynak ve çabalarını işle ilgili yaratıcı süreçlerde ne derece kullandıkları ile tanımlanabilir (Carmeli & Schaubroeck, 2007:36).

İşe yaratıcı katılım; çalışanların görevlerini yeni yaklaşımlar üreterek yerine getirmeleri, özgün ve yenilikçi fikirler öne sürebilmeleri ve bilindik yöntemleri farklı bakış açılarıyla yeni alternatifler üretecek şekilde kullanabilmeleri ile mümkün olabilmektedir (Carmeli & Schaubroeck, 2007:41). Bu yüzden, yaratıcılığın sadece işle ilgili özel projelerde değil, çalışanların günlük faaliyet gösterdiği çeşitli iş alanlarında da yer alabileceğini söylemek mümkündür. Yaratıcı süreçlere katılım, işgörenlerin problemleri tanımlayarak, işleri ile ilgili alternatif, özgün, yeni ürünler ve fikirler üretmelerini ve bu alanda davranışsal, bilişsel ve duygusal olarak kendilerini yaptıkları işi geliştirmeye adanmalarını gerektirmektedir (Shalley & Zhou; 2008:4). Bu nedenle, işe yaratıcı katılım, yenilik getiren çıktılar, performanslar ve nihayetinde inovasyon için bir öncül olarak görülebilir, bireysel ve örgütsel başarıyı tamamlayan önemli bir unsur olarak tanımlanabilir. Yaratıcılık, çalışanların işlerine etkin ve özgün şekilde katılımlarını sağlayabilecek düzeyde içsel motivasyon taşımaları ile mümkün olabilmektedir (Amabile v.d., 2005:375). Atwater & Carmeli (2009:271), içsel motivasyon kaynaklı enerjinin işgörenlerin işlerine yaratıcı katılımlarını etkilediğini bulgulamışlardır.

2.2. Paternalist Liderlik

Paternalist liderlik, yönetim literatüründe gelişmekte olan bir araştırma alanıdır (Köksal, 2011:104). Paternalist liderlik, batıda geliştirilmiş liderlik kuramlarının her kültüre uygun olmamasından doğan emik yaklaşımlarla ortaya çıkmıştır. 1976'da Silin'in Tayvan'daki liderlik davranışlarını araştırmasıyla ortaya çıkan çalışmalar, 1990'da Redding'in ve 1997'de Westwood'un araştırmaları ile devam etmiş ve doğu toplumlarına özgü paternalist liderlik yaklaşımı ortaya çıkmıştır (Cheng v.d., 2004:91). Paternalist liderlik, güç aralığı geniş ve toplulukçu ülke kültürlerinde daha başarılı olmakta ve kabul görmektedir (Pellegrini & Scandura, 2006:265). Yapılan çeşitli araştırmaların bulgularına göre, Türkiye paternalizm puanı yüksek çıkan ülkeler arasında yer almaktadır ve çalışanlar liderin veya yöneticinin paternalist olmasını beklemektedirler (Aycan & Kanungo, 2000; Aycan 2001; Paşa v.d., 2001). Türkiye'de yapılan araştırmalar, paternalist liderlik tarzının, çalışan tutum ve davranışlarında da önemli etkileri olduğunu

göstermektedir (Paşa v.d.,2001; Pellegrini & Scandura, 2006; Erben & Güneşer, 2008). Paternalist liderlik; otorite ve disiplini, babacan bir yardımseverlik ve ahlaki dürüstlük ile birleştiren bir liderlik tarzı olarak tanımlanabilir (Farh & Cheng, 2000:94). Paternalist liderlik, liderin çalışanların profesyonel ve özel yaşamlarına bir ebeveyn gibi rehberlik ettiği, bunun karşılığında ise onlardan sadakat ve hürmet beklediği hiyerarşik ilişki olarak düşünülebilir (Gelfand v.d., 2007:493).

Literatürdeki paternalist liderlik boyutları ile ilgili çalışmalar incelendiğinde iki temel sınıflandırma göze çarpmaktadır. Bunlardan ilki, paternalist liderliği iyi niyetli (yardımsever) ve çıkarıcı olmak üzere iki boyutta incelemiş ve liderin niyeti ile izleyicilerine karşı davranışları çerçevesinde tanımlamıştır (Aycan, 2001).

Farh & Cheng (2000:94) ise paternalist liderliği, yardımsever, otoriter ve moral (ahlaki) olmak üzere üç boyutta incelemiştir. Yardımsever liderlik boyutu, liderin çalışanlarının refahı ve iyiliği için kişiselleştirilmiş, uzun dönemli ve bütünsel ilgi göstermesidir. Liderin astlarının kişisel ve aile sorunlarıyla ilgilenmesi, onları koruması, anlaması ve affetmesi gibi yardım gösterme davranışlarını içermektedir. Otoriter liderlik boyutu, liderin çalışanlarının üzerinde mutlak gücünü ve kontrolünü yansımasıdır. Lider sorgulanmaksızın otoritesine uyum gösterilmesini ister (Erben & Güneşer, 2008:958). Moral liderlik boyutu ise liderin, takdir edilen kişisel erdemler, dürüstlük, bencillikten uzak ve adaletli davranış ile öz disiplin göstermesi sonucu izleyenleri için rol modeli oluşturmasıdır (Farh & Cheng, 2000:95). Bu çalışmada, paternalist liderlik Farh & Cheng (2000)'in sınıflandırması paralelinde değerlendirilmiştir.

3. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLER

Lider davranışlarının, çalışanların işlerine esnek, özgün yaklaşımlarını etkilediği ve örgütlerdeki yaratıcılıkta önemli bir unsur olduğu bulunmuştur (Amabile v.d., 2004:7). Liderler, işgörenlerin motivasyonunu da etkileyerek yaratıcılığı teşvik etmektedirler (Amabile v.d., 2005, Oldham & Cummings, 1996; Shin & Zhou, 2003). Lider- üye arasındaki ilişkinin niteliği, işgörenlerin işlerine duydukları şevki artırmakta ve yaratıcı katılımlarını pozitif yönde etkilemektedir (Atwater & Carmeli, 2009:264). Uzak doğu ülkelerinde babacan yönetim tarzının yaratıcılığı destekleyebileceği öne sürülmüştür (Shalley & Zhou, 2008; Zhou, 2006; Wang v.d., 2009). Bir araştırmada, inovasyon (yenilik) algısı ile paternalist liderlik tarzının yardımsever ve moral boyutları arasında pozitif, otoriter boyutu arasında ise negatif ilişki olduğu bulunmuştur (Sheer, 2010:121). Wang v.d.(2009:69) yaptıkları çalışmada, çalışanların yaratıcılığı ile paternalist liderliğin yardımsever

boyutu arasında pozitif, otoriter boyutu arasında ise negatif bir ilişki olduğunu bulgulamışlardır.

Yaratıcılıkla ilgili yapılan araştırmalar, içsel motivasyonun bireyin yaratıcılığını destekleyen bir unsur olduğunu ortaya koymuştur (Amabile v.d., 2005:375; Woodman v.d.,1993:300). Bu paralelde, liderin çalışanlarının refahı ve iyiliği için ilgi göstermesi çalışanların işlerine yaratıcı katılımlarını olumlu etkileyecek içsel motivasyonu sağlayabilir. Yapılan çeşitli araştırmalarda; destekleyen, çalışanların ihtiyaçlarına önem veren, kontrol odaklı olmayan ve çalışanlarının çıkarlarını gözetmeyen yöneticilerin, yaratıcı iş ortamlarını desteklediği görülmüş ve yöneticilerin teşvikleri ile çalışanların işlerine yaratıcı katılımları arasında pozitif bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir (Oldham & Cummings,1996:625; Atwater & Carmeli, 2009:271). Yaratıcı katılımlar zaman ve çaba harcanması gereken bir süreç olduğundan liderlerin bu motivasyonu sağlamaları önemlidir. Wang & Cheng (2010:114) yaptıkları araştırmada yardımsever liderlik boyutu ve yaratıcılık arasında ilişki olduğunu bulgulamışlardır. Liderlerin davranışları, çalışanların işlerine esnek, özgün yaklaşımlarını etkilemektedir (Amabile v.d., 2004:7). Risk ve insiyatif almak, özgünlük, serbestlik gibi unsurlarla çelişmesi dolayısıyla, otoriter ve kontrolcü liderlik davranışlarının, çalışanların işlerine yaratıcı katılımlarını olumsuz etkilemesi beklenebilir (Amabile v.d., 1996; Oldham & Cummings, 1996). Nui v.d.(2009:37) Tayvan’da yaptıkları araştırmada paternalist liderliğin moral ve yardımsever boyutunun, çalışanların içsel motivasyonlarını etkilediğini ve iş motivasyonları üzerinde olumlu etkisi olduğunu bulmuşlardır. Liderin, takdir edilen kişisel erdemler ve dürüstlük ile çalışanları için bir rol modeli oluşturabileceği ve çalışanların güvenini kazanarak çabalarını işle ilgili yaratıcı süreçlerde kullanmalarını motive edebileceği öne sürülmüştür (Sheer, 2010:124). Chu & Yang (2009:10) yaptıkları bir çalışmada çalışanların işe adanmışlık tutumları ile yardımsever ve moral liderlik boyutları arasında pozitif, otoriter liderlik boyutu arasında ise negatif bir ilişki olduğunu gözlemlenmişlerdir. Bu bulgulardan hareketle, çalışanların işlerine yaratıcı katılım algıları ile paternalist liderliğin yardımsever ve moral boyutları arasında pozitif, otoriter boyutu arasında ise negatif bir ilişki olduğu beklenmektedir.

H1: Paternalist liderliğin yardımsever boyutu ile çalışanların işlerine yaratıcı katılım algıları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Paternalist liderliğin moral boyutu ile çalışanların işlerine yaratıcı katılım algıları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H3: Paternalist liderliğin otoriter boyutu ile çalışanların işlerine yaratıcı katılım algıları arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır.

4. METODOLOJİ

Örnekleme değişik iş sektörlerinden beyaz yakalı Türk çalışanlardır ve 176 kişidir. Verilerin toplanmasında anket yöntemi kullanılmıştır. Anketler İstanbul'da 230 kişiye dağıtılmıştır ve geri dönüş oranı yaklaşık % 76'dır. Demografik değişkenler yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, toplam iş tecrübesi, mevcut işteki iş tecrübesi olarak alınmıştır. Çalışanların işlerine olan yaratıcı katılım algısını ölçmek için 9 sorudan oluşan ve Carmeli ve Schaubroeck (2007) tarafından geliştirilen 5'li Likert tipi ölçek seçilmiştir. Sorular 1'den (hiçbir zaman) 5'e (çok sık) uzanan bir puan skalası üzerinden cevaplanmıştır. Paternalist Liderlik ise Cheng v.d. (2004) tarafından geliştirilen ve otoriter, yardımsever, moral liderlik alt boyutlarından oluşan 26 soruluk 6'li Likert tipi ölçek kullanılarak ölçülmüştür. Sorular 1'den (kesinlikle katılmıyorum) 6'ya (tamamen katılmıyorum) uzanan bir puan skalası üzerinden cevaplanmıştır.

5. ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırma kapsamına dahil edilen beyaz yakalı çalışanların, sosyo demografik özellikleri şu şekilde özetlenebilir. Cinsiyet dağılımları % 43 erkekler, % 57 kadınlar olmak üzere birbirlerine yakındır. Örneklemin yaş ortalamasının % 31'ini 26-30 yaş arası, %22'sini 31-35 yaş arası, %19'unu 36-40 yaş arası, %16'sını 41 yaş ve üzeri ve %12'sini 21-25 yaş arası çalışanlar oluşturmaktadır. Bu çalışanların %25'i uzman pozisyonunda olup, toplam ve mevcut işyerlerinde çoğunlukla 5 yıl ve üzeri kıdemi olan çalışanlardır.

Verilerin analizinde SPSS 16.0 istatistik programı kullanılmıştır. Araştırma analizi; faktör, güvenilirlik ve korelasyon analizlerini içermektedir. Faktör analizi sonucu paternalist liderlik değişkeni yazına uygun şekilde; yardımsever, moral ve otoriter olmak üzere üç alt faktöre ayrılmıştır (KMO=.903, p=.000). Otoriter paternalist liderlik faktörü, değişkenin %26.726 varyansını; yardımsever paternalist liderlik faktörü, %23.627 varyansını ve moral paternalist liderlik faktörü ise %14.813 varyansını açıklamakla beraber, bu faktörlerin toplam açıklayıcılık oranı %65.166 olarak elde edilmiştir. Yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda Cronbach alpha değerleri; otoriter faktör için 0.930, yardımsever için 0.925 ve moral için 0.794 olarak bulunmuş ve paternalist liderlik değişkeninin üç alt faktörünün de iç tutarlılığının olduğu görülmüştür. Çalışanların işlerine yaratıcı katılım algıları için faktör analizinden önce KMO ve Bartlett's testi sonuçlarına bakılmış ve değişkenin bu analiz için uygun olduğu (KMO=.885, p=.000) tespit edilmiştir. Faktör analizinde değişkenin iki faktöre ayrıldığı görülmüştür ve bu faktörler, yaratıcı fikir üretme ve yaratıcı fikir uygulama ile ilgili katılım olarak

isimlendirilmiştir. Yaratıcı fikir üretme ile ilgili katılım, değişkenin %45.443 varyansını, yaratıcı fikir uygulama ile ilgili katılım ise %28.568 varyansını açıklamaktadır. Toplamda bu iki faktörün çalışanların yaratıcı katılım algıları üzerinde açıklayıcılığı %74.011'dur. Güvenilirlik analizi sonucunda iki faktör için Cronbach alpha değerleri sırasıyla 0.913 ve 0.878'dir.

Tablo 1'de görüldüğü üzere, paternalist liderliğin faktörleri ile çalışanların işlerine yaratıcı katılım algıları arasında anlamlı bir ilişki olduğu gözlemlenmektedir. Paternalist liderliğin yardımsever faktörü ile işe yaratıcı katılım algısı değişkeni arasında orta kuvvette anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir ($r_{\text{yardımsever}} = 0.685$; $p < 0.01$). Moral paternalist liderlik ile yaratıcı katılım algısı arasında zayıf kuvvette pozitif ve anlamlı bir ilişki bulgulanmıştır ($r_{\text{moral}} = 0.393$; $p < 0.01$). Otoriter paternalist liderlik faktörü ile yaratıcı katılım algısı arasında ise zayıf kuvvette negatif ve anlamlı bir ilişki bulgulanmıştır ($r_{\text{otoriter}} = -0.277$; $p < 0.01$). Yaratıcı fikir üretmeyle ilgili katılım faktörü ile paternalist liderliğin yardımseverlik ve moral faktörleri arasında pozitif ve anlamlı, otoriter faktörü arasında ise negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir ($r_{\text{yardımsever}} = 0.617$, $r_{\text{moral}} = 0.340$, $r_{\text{otoriter}} = -0.224$; $p < 0.01$). Benzer sonuçlar yaratıcı fikir uygulamayla ilgili katılım faktörü ve paternalist liderliğin faktörleri arasında da bulgulanmıştır ($r_{\text{yardımsever}} = 0.603$, $r_{\text{moral}} = 0.374$, $r_{\text{otoriter}} = -0.294$; $p < 0.01$). Değişkenlerin ortalama değerleri, yaratıcı katılım için 3.22, paternalist liderliğin otoriter, yardımsever ve moral faktörleri için de sırasıyla 3.42, 3.78 ve 3.68'dir. Faktörler, demografik değişkenler arasında anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Sonuç olarak, H1, H2 ve H3 kabul edilmiştir.

Tablo 1: Korelasyon Analizi

Faktörler		Yaratıcı Katılım (Toplam)	Yaratıcı Fikir Üretme ile ilgili YK (Faktör 1)	Yaratıcı Fikir Uygulama ile ilgili YK (Faktör 2)
Faktör 1 Otoriter PL	r	-.277**	-.224**	-.294
	p	.000	.003	.000
Faktör 2 Yardımsever PL	r	.685**	.617**	.603**
	p	.000	.000	.000
Faktör 3 Moral PL	r	.393**	.340**	.374**
	p	.000	.000	.000

** . Korelasyon $p < 0.01$ düzeyinde anlamlıdır. (2-yönlü).

6. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Paternalist liderliğin yardımsever ve moral boyutu ile çalışanların işlerine yaratıcı katılım algıları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir.

Özellikle paternalist liderliğin yardımsever boyutu işgörenlerin içsel motivasyonlarını etkileyerek yaratıcı katılımlarını teşvik etmek için uygun bir strateji olabilir. Diğer taraftan, literatürün de (Sheer, 2010:121) desteklediği üzere paternalist liderliğin otoriter boyutu ile çalışanların işlerine katılımları arasında negatif ilişki gözlemlenmiştir, yani liderlerin sorgulanmaksızın otoritelerine itaat edilmesini beklemeleri yaratıcı katılımları desteklemek için uygun değildir.

Çalışmanın sonuçları özellikle paternalist liderliğin yardımsever boyutu ve işe yaratıcı katılım arasında bulgularan orta kuvvette ilişki açısından önem taşımaktadır ve “yeni paternalizm” kavramı ile örtüşmektedir (Warren, 1999:51). Örgütlerde “yeni paternalizm” kavramı işyerindeki koşulları insani düzeylere taşıyan ve moralleri yükselten bir yaklaşım olarak kabul edilmeye başlanmıştır (Erben ve Güneşer, 2008:957). Şirketler, çalışanlarının iş yaşamı dışındaki sosyal ve aile problemlerine destek vermekte, böylece çalışanlar ve yöneticileri arasındaki ilişkiler gelişmekte ve çalışanların performansı artmaktadır (Warren, 1999:58). Bu paralelde, şirketlerin çalışanların iş dışındaki yaşamlarını da destekleyen sosyal projeler geliştirmesi önerilebilir. Bu çalışmada sadece paternalist liderlik ve çalışanların işlerine yaratıcı katılım algıları arasındaki ilişki incelenmiştir. Gelecek çalışmalarda, bu ilişkiyi etkileyebilecek, örgüt iklimi, çalışanların bireysel değerleri, kişilik özellikleri gibi bireysel ve örgütsel düzeyde farklı değişkenler de araştırılabilir.

7. KAYNAKLAR

Amabile, Teresa M., Regina Conti, Heather Coon, Jeffrey Lazenby, Micheal Herron. “*Assessing the Work Environment for Creativity*”, The Academy of Management Journal. 39:5,1996, 1154-1184.

Amabile, Teresa M., Elizabeth A.Schatzel, E.A., Giovanni B.Moneta, G.B., Steven J.Kramer. “*Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support*”, The Leadership Quarterly. 15:1,2004,5-32.

Amabile Teresa.M., Sigal G.Barsade, Jennifer S.Mueller, Barry M.Staw. “*Affect and Creativity at work*”, Administrative Science Quarterly. 50:3,2005,367-403.

Atwater, Leanne & Abraham Carmeli. “*Leader-member exchange, feelings of energy and involvement in creative work*”, The Leadership Quarterly. 20:3, 2009, 264-275.

Aycan, Zeynep & Rabindra N. Kanungo. “*Toplumsal Kültürün Kurumsal Kültür ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerine Etkileri*”, içinde: Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları, (Ed.: Zeynep Aycan), Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara, 2000, ss. 25-53.

Aycan, Zeynep. “Paternalizm: Yönetim Ve Liderlik Anlayışına İlişkin Üç Görgül Çalışma”, Yönetim Araştırmaları Dergisi, 1:1, 2001, 11-31.

Carmeli, Abraham & Schaubroeck, John. “The influence of leaders’ and other referents’ normative expectations on individual involvement in creative work”, The Leadership Quarterly. 18:1, 2007, 35-48.

Cheng, Bor Shiuan, L Fang Chou & Jiin L. Fang. “Paternalistic Leadership scale: construction and measure of a triple model”, Indigenous Psychology Journal, 14, 2000, 3-64.

Cheng, Bor Shiuan, Li Fang Chou, Yu Wu Tsung, Min Ping Huang and Jiin Lih Farh. “Paternalistic Leadership and Subordinate Responses: Establishing a Leadership Model in Chinese Organization”, Asian Journal of Social Psychology, 7:1, 2004, 89–117.

Chu Poaching & Ching Chien Yang. “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. 5:2, 2009, 1-14.

Erben, Gül Selin & Ayşe Begüm Güneşer. “The Relationship Between Paternalistic Leadership and Organizational Commitment: Investigating the Role of Climate Regarding Ethics”, Journal of Business Ethics, 82, 2008, 955–968.

Farh, Jiing Lee & Bor Shiuan Cheng. “A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations”. in: J. T. Li, Anne S. Tsui, & Elizabeth Weldon (Eds.), Management and organizations in the Chinese context. United Kingdom: Macmillan Press, 2000, ss.85-127.

Gelfand, Michele Joy; Miriam Erez & Zeynep Aycan. “Cross-cultural organizational behavior”, Annual Review of Psychology. 58, 2007, 479-514.

Gümüşlüoğlu, Lale & Arzu İlsev. “Transformational Leadership, creativity and organizational innovation”. Journal of Business Research. 62:4, 2009, 461-473.

Köksal, Onur. “Bir kültürel liderlik paradoksu”, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 8:15, 2011, 101-122.

Mumford, Micheal D. & Sigrid B. Gustafson. “Creativity syndrome: Integration, application and innovation”, Psychological Bulletin. 103:1, 1988, 27-43.

Mumford, Micheal D., Ginamair M. Scott, Blaine Gaddis, Jill M. Strange. “Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships”, Leadership Quarterly. 13, 2002, 705–750.

Niu, Chun Pai; Ann Chih Wang & Bor Shuiian Cheng. “*Effectiveness of a Moral and Benevolent Leader: Probing the Interactions of the Dimensions of Paternalist Leadership*”, Asian Journal of Social Psychology. 12:1, 2009, 32-39.

Oldham, Greg H. & Anne Cummings. “*Employee Creativity: Personal And.Contextual Factors At Work*”, Academy Of Management Journal. 39:3,1996, 607-634.

Paşa, Selda Fikret; Hayat Kabasakal & Muzaffer Bodur “ *Society, Organisations and Leadership in Turkey* ”, Applied Psychology: An International Review, 50:4, 2001, 559-589.

Pellegrini, Ekin K. & Terri A. Scandura. “*Leader-member exchange (LMX), paternalism, and delegation in the Turkish business culture: an empirical investigation*”, Journal of International Business Studies. 37, 2006, 264-79.

Shalley, Christina & Jing Zhou. “*Organizational Creativity Research: A Historical Overview*”, in: Christina Shalley, Jing Zhou, (Eds). Handbook of Organizational Creativity. NY: Taylor and Francis Group, 2008, ss.3-32.

Sheer, Vivian C. “*Transformational and Paternalistic Leaderships in Chinese Organizations: Construct, Predictive, and Ecological Validities Compared in a Hong Kong Sample*”, Intercultural Communication Studies. XIX: 1, 2010,121-140.

Shin, Shung Jae & Jing Zhou. “*Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea*”, Academy of Management Journal. 46, 2003, 703–714.

Wang, Ann-Chih & Bor Shuiian Cheng. “*When does benevolent leadership lead to creativity? The moderating role of creative role identity and job autonomy*”, Journal of Organizational Behavior. 31, 2010, 106-121

Wang, Ann-Chih; Shu Yang .Kuo; Bor Shuiian Cheng; Chou Yu Tsai. “*Paternalistic Leadership and Creativity: The Moderating Role of leader’s gender*”, Academy of Management Conference. 2009, 69

Warren, Richard. “*Against paternalism in human resource management*”, Business Ethics: A European Review. 1999, 8:1, 50–59.

Woodman, Richard W., John Sawyer, Ricky W. Griffin.“*Toward a theory of organizational creativity*”, The Academy of Management Review.18:2,1993,293-321.

Zhou, Jing. “*A model of paternalistic organizational control and group creativity*”, in E. A. Mannix & M. A. Neale (Series Ed.) & Y. Chen (Ed.), National culture and groups. Research on managing groups and teams, Oxford: Elsevier Science, 2006, 9, 75-94.