

Troyacademy 5 (2),59-82 , 2020  
Geliş/Received: 07.08.2020 • Kabul / Accepted: 15.09.2020  
doi:https://doi.org/10.31454/usb.776397

## Paternalist Liderlik Tarzı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Algılanan Yönetici Desteğinin Aracılık Etkisi \*

Ayşe KARABULUT \*\*

Oya AYTEMİZ SEYMEN \*\*\*

### Öz

Örgütlerde paternalist (babacan) liderlik örgütsel özdeşleşme ve yönetici desteği kavramları, gerek ayrı ayrı gerekse aralarındaki ilişkiler açısından giderek daha fazla inceleme konusu olmaktadır. Alan yazında, sözü edilen üç kavram da çeşitli değişkenlerle veya birbirleriyle araştırma konusu yapılmış olmasına rağmen, bu değişkenler arasındaki ilişkiyi konu alan çalışmaların sayısı yetersizdir. Ayrıca alan yazında bu üç değişkeni bir arada inceleyen bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu nedenle, yapılan araştırmanın sonuçlarının alan yazına bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Çalışmanın örnekleme, Ankara, Balıkesir ve Uşak'ta üretim sektöründe faaliyette bulunan fabrikalardan oluşmaktadır. Çalışmanın verileri, anketler aracılığıyla toplanmış olup; bu kapsamda 453 anket analiz edilmiştir. Çalışmanın amacı, paternalist liderlik tarzı ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkide, algılanan yönetici desteğinin aracılık etkisinin tespit edilmesidir. Yapılan analizlerin sonucuna göre; paternalist liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve bu ilişkide algılanan yönetici desteğinin kısmi aracılık etkisine sahip olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Paternalist liderlik, örgütsel özdeşleşme, algılanan yönetici desteği

## Mediative Effect of the Perceived Executive Support in the Relationship Between The Paternalistic Leadership Style And Organizational Identification

### Abstract

The concepts of paternalistic leadership, organizational identification and executive support in organizations are increasingly being examined both separately and in terms of their relations. Although all three concepts mentioned in the body literature have been researched with various variables or with each other, the number of studies on the relationship between these variables is insufficient. Furthermore, there was no study that examined these three variables together in the body literature. Therefore, it is thought that the results of the research will make an important contribution to the body literature. The sample of the study consists of factories operating in the manufacturing sector in Ankara, Balıkesir and Uşak. The study's data were collected through surveys, 453 surveys were

\*- Bu çalışma Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde sunulan "Paternalist Liderlik Tarzı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Algılanan Yönetici Desteğinin Aracılık Etkisi" adlı yüksek lisans tezinden yararlanılarak hazırlanmıştır.

\*\*.- Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,, karabulutayse000@gmail.com

\*\*\*.- Prof. Dr., Balıkesir Üniversitesi, Çağış Yerleşkesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, seymenoy@yahoo.com

analyzed. The aim of the study is to determine the mediative effect of the perceived executive support in the relationship between the paternalistic leadership style and organizational identification. According to the results of the analysis; it has been found that there is a meaningful relationship between the paternalistic leadership and organizational identification and that the perceived executive support in this relationship has a partial mediative effect.

**Keywords:** Paternalistic leadership, organizational identification, perceived executive support

## GİRİŞ

Çalışanların örgütlerine karşı tutum ve davranışlarında, liderin büyük ölçüde etkili olduğu gerçeği, liderlik konusundaki araştırmalara hız kazandırmıştır. Diğer yandan liderin, örgüt üyelerine örgütün amaç ve hedefleri konusunda temel bilgi kaynağı olması ve örgüt kültürünü ve çalışma grubunun yapısal özelliklerini en iyi yansıtan kişi olmasından dolayı, özdeşleşme üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu söylenebilir (Polat, 2009:56). Çalışmaya konu olan paternalist liderlik tarzında da kültürel yansıtma açısından benzer öngörülerde bulunulabilir. Kaldı ki yapılan birçok araştırmada paternalist liderliğin, çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeylerini etkilediği görülmektedir (Korkmaz vd., 2018:963; Cüce, 2013:22; Cheng vd., 2004:89-117; Uğurluoğlu, 2017:2; Cheng ve Wang, 2015: 639-655; Göncü vd., 2014:36-58).

Diğer yandan örgütsel özdeşleşmenin sağlanmasında, algılanan yönetici desteği önemli bir rol oynamaktadır. Nitekim, yönetici desteğinin çalışanlar tarafından olumlu yönde algılandığı düşünüldüğünde; destek gördüğüne inanan çalışanların örgüte olan bağlılıklarının güçlendiği ve kendilerini örgütün bir parçası olarak görüp özdeşleşme düzeylerinin de arttığı görülmektedir (Fındıklı, 2014: 137-140). Yazında bu sonucu destekleyen araştırmalar da bulunmaktadır (Shamir vd. 1998;2000 ; Khumar ve Sing, 2012, 5-15). Çalışanlarına ebeveynleri gibi davranan ve onların sosyo-duygusal ihtiyaçları üzerine yoğunlaşan paternalist liderin bu yöndeki davranışları çalışanları tarafından bir destek olarak algılanmaktadır (Cheung ve Chan, 2005:49; Rowe ve Gurrero, 2011:135'den aktaran Dinçer, 2014:45) ve bunun da onların örgütsel özdeşleşme düzeyini artıracığı öngörülebilir.

Yukarıdaki açıklamalardan hareketle paternalist liderlik tarzı ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkide, algılanan yönetici desteğinin aracılık etkisi araştırmanın temel sorunsalını oluşturmaktadır. Çalışmanın kuramsal bölümünde, söz konusu kavramlar ve aralarındaki ilişkiler hakkında ana hatları ile bilgi verilmekte ve uygulama kısmında araştırmanın temel hipotezleri sınanmaya çalışılmaktadır.

## 1. KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde çalışmanın değişkenler ile ilgili olarak kısaca bilgi verildikten sonra,

aralarındaki ilişkiler incelenecektir.

### 1.1. Paternalist Liderlik

Paternalist liderlik üzerine yapılan araştırmalar, son yirmi yıl içinde giderek artmıştır (Pellegrini ve Scandura, 2008: 567). Alan yazındaki tanımlarına bakıldığında paternalizm; “babacanlık”, “hayırsever diktatörlük”, “meşru otorite”, “baskıcı olmayan sömürü”, “en tatlı ikna”, “stratejik esneklik”, “kadife eldiven”, “işveren rolünü aşan ilgi” vb. gibi nitelendirilmektedir (Aycan, 2006: 445; Erben ve Çalışkan, 2015: 667). Paternalizme, bireyci ve eşitlikçi kültürlerin aksine, daha çok toplulukçu ve güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde rastlanılmaktadır. Paternalizm, Çin, Japonya, Kore ve Hindistan’da ve özellikle Asya, Orta Doğu ve Latin Amerika kültürlerinde belirginlik taşıır (Erben ve Güneşer, 2008: 955; Yetim ve Yetim, 2006: 261). Paternalist özellikler taşıyan toplumlarda, üst ile ast arasındaki ilişki, ebeveyn ile evlat arasındaki ilişkiye benzemektedir. Bu ilişkide üstün görevi, astı korumak, yönlendirmek, yol göstermek ve onun iyiliğine olacağını düşündüğu kararları onun adına almaktır. Buna karşılık ise asttan istenen, üstüne bağlılık göstermesi ve itaat etmesidir. Paternalizmin temeli, aile ve devlet birimindeki feodal ve patriarkal düzene dayanmaktadır. Devlet, halkını korumak ve ona bakmakla yükümlüdür. Zamanla aile ve devlet içinde yer alan bu ilişkilerin iş ortamına da yansıdağı görülmüştür (Aycan ve Kanungo, 2000: 31).

Paternalist liderlik, yazında farklı şekillerde tanımlanmıştır. Gelfand, Erez ve Aycan (2007: 493) paternalist liderliği, “hiyerarşik ilişkiler içinde liderin bir bakıma aileye benzeyerek astların özel ve mesleki yaşamlarına rehberlik ettiği ve karşılığında da astlarından sadakat beklediği bir yaklaşım”, şeklinde ifade etmişlerdir. Westwood ve Chan (1992) ise paternalist liderliği, “astlarına ilgi gösteren, onlara saygılı davranan ve güçlü bir otoriteye sahip, ebeveyn benzeri bir liderlik tarzı”, şeklinde ifade etmektedir (Pellegrini ve Scandura, 2008: 567). Paternalist lider, astlarını kendi iyilikleri için onları bir baba/anne gibi koruyan ve kollayan, gerekli gördüğünde mesleki ve özel yaşamlarına karışan bir liderlik tarzı, şeklinde düşünülebilir. Bu tür lider, astlarına gerekli kaynakları sağlar, grup dışından gelebilecek eleştirilere karşı onları korur ve astlar da bunların karşılığında çok çalışarak, lidere karşı saygılı, hürmetkâr ve sadık olurlar (Schroeder, 2011:3).

Farh ve Cheng (2000) paternalist liderliği “otoriter, yardımsever ve ahlaki” olmak üzere üç boyutta incelemiştir. Bu çalışmada da bu üç boyut ele alınmıştır. *Otoriterlik boyutu*; paternalist liderliğin, astlar üzerinde kesin otorite ve kontrol sağlanmasını ve onlardan kayıtsız-şartsız itaat beklenmesini ifade eden boyuttur. Bu boyuta göre lider, örgüt içinde bir ebeveyn otoritesiyle davranmaktadır. Astdan da liderin bu davranışlarına karşı uyum ve bağlılık göstermesi beklenir. Astların lidere karşı gelme ve onunla pazarlık yapma hakkı yoktur (Cheng vd., 2004: 91; Türesin, 2012: 20). *Yardımseverlik boyutu*; özel ilgi, anlayış ve affetme gibi davranışları içermektedir. Özel ilgi, liderin astlarına karşı bir ailenin üyesi gibi davranması, yardıma ihtiyaçları olduğunda onları cesaretlendirmesi ve onlara yardım etmesi, olarak da ifade edilebilir. Anlayış ve affetme ise, astların hata yapmaları durumunda liderin onları utandırmadan affetmesi ve onlara hatalarını düzeltmeleri

için fırsat vermesidir (Burak, 2016: 54; Zhao ve Bo, 2007: 987). *Ahlakilik boyutu*; liderin dürüst, özverili, özdisiplinli, adil ve basiret sahibi olmasını ifade eder (Cerit, 2013: 841). Bu boyutta liderden beklenen, kendi çıkarlarını düşünmeden, astlarının ve örgütün çıkarlarını düşünmesidir (Yaldız, 2017: 35).

Alan yazında paternalist liderliğin örgütsel sonuçlarına ilişkin birçok çalışmaya rastlanmaktadır. İş tatmini ile paternalist liderlik arasında kültürel özellikler kapsamında farklı yönde sonuçlar elde edilmiş; bazı çalışmalarda lider ile çalışanların kültürel geçmişlerinin uyumlu olduğu (paternalist kültür özellikleri açısından) durumlarda iş tatmininin olumlu etkilendiği (Pellegrini, Scandura ve Jayaraman, 2010: 39; Yetim ve Yetim, 2006: 255), paternalist liderlik tarzı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında da özellikle ataerkil yapıya sahip toplumlarda anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir (Rehman ve Afsar, 2012: 148; Mete ve Serin, 2015: 155; Şendoğdu ve Erdirençebe, 2014: 265). Son olarak paternalist liderliğin örgütsel bağlılığı da olumlu etkilediği, yapılan araştırmalarla ortaya konulmuştur (Erben ve Güneşer, 2008: 964; Pellegrini vd., 2010: 407).

## 1.2. Örgütsel Özdeşleşme

Alan yazında örgütsel özdeşleşme kavramı, Edward Tolman (1943)'in, "bir bireyin, parçası olarak hissettiği herhangi bir gruba bağlı olması", şeklinde ifade ettiği çalışmasıyla başlamıştır (Tokgöz ve Seymen, 2013: 63). Foote (1951) örgütsel özdeşleşmeyi, güdülenmenin kaynağı şeklinde ifade etmiş ve çalışanların kendilerini diğer grup üyeleriyle tanımlama eğilimi içinde olduklarını belirtmiştir (Tokgöz, 2012: 35). Bir başka tanıma göre, örgütsel özdeşleşme, örgütün amaçlarının, bireyin hedefleriyle giderek daha fazla bütünleşmesi veya uyumlu hale gelmesidir (Hall vd., 1970: 176). Patchen (1970) ise örgütsel özdeşleşmeyi, "ortak özellikler, sadakat ve dayanışma", olarak tanımlamıştır (Ashforth ve Mael, 1989: 23).

Örgütsel özdeşleşmenin kuramsal temellerini oluşturan *Sosyal Kimlik Kuramına* göre; bireyler kendilerini ve diğerlerini çeşitli sosyal gruplar içinde sınıflandırma eğilimi gösterirler. Bu şekilde, kendilerine ait sosyal çevreyi düzenler ve hem kendilerini hem de diğerlerini bu çerçeve içine yerleştirirler. Ayrıca bireyler oluşturdukları bu sınıflandırmaya bağlı olarak, kendilerini bir grubun gerçek ya da sembolik üyesi şeklinde algılar ve aitlik duygusu geliştirerek sosyal anlamda grupla özdeşleşirler. Örgütsel özdeşleşme, sosyal özdeşleşmenin özel bir türü olarak görülmektedir. Bu açıdan örgütsel özdeşleşme, "kişinin kendini belirli bir örgüte ait hissetmesi ve kendini o örgütün üyesi olarak tanımlanması", olarak ifade edilmektedir (Tak ve Çiftçioğlu, 2009: 102).

Alan yazın incelendiğinde; bireylerin örgütle özdeşleşmelerinin birçok örgütsel sonucu olduğu görülmektedir. Yapılan araştırmalara göre, örgütsel özdeşleşme düzeyi yüksek olan çalışanların işten ayrılma niyetinin düşük olduğu saptanmıştır (Lee, 1971: 213-226; Scott vd., 1999: 400-435; Harris ve Cameron, 2005: 159-169; Wan-Huggins vd. 1998: 724-749, Bamber ve Iyer, 2002: 21-38; Cole ve Bruch, 2006: 585-605; Wegge vd., 2006: 60-83; Van

Knippenberg vd., 2007: 457-477). Ayrıca çalışanın bireysel değerleri ile içinde bulunduğu örgütün değerleri birbirleri ile uyumlu olduğunda, örgüte karşı bağlılık oluşur ve aitlik duygusu korunur. Çalışanların davranışları ve performansları, bağlılık ve özdeşleşme ile ilişkilidir (Fındık, 2011: 70). Yapılan araştırmalara bakıldığında, özdeşleşme düzeyi yüksek olan çalışanların, örgütsel bağlılık düzeylerinin (Bedeian, 2007: 9-32; Loi vd., 2004: 109-128) ve performanslarının (Dutton vd., 1994: 254; Walumbwa vd., 2009: 1103-1126) arttığı görülmektedir.

### 1.3. Algılanan Yönetici Desteği

Yönetici desteği, yöneticilerin çalışanlara karşı sosyal ve duygusal bakımdan ilgili ve iyi niyetli davranışlarıdır (İnce, 2016: 651). Bhanthumnavin (2003: 79), yönetici desteğini; “yönetici ile ast arasındaki olumlu iş ilişkisi”, şeklinde tanımlamaktadır. Yönetici desteği algısı ise, çalışanların örgüte olan katkılarının karşılığında, kendi refahları için yöneticilerinden gördükleri destek algısıdır (Subaşı, 2018: 45). Burke vd. (1992)’ne göre algılanan yönetici desteği, yönetici tarafından çalışana verilen destek, teşvik ve değerlerin derecesi hissedildiğidir (Babin ve Boles, 1996: 60).

Eisenberger vd. (2002), destekleyici yöneticilerin; çalışanlarına karşı adil davrandıklarını, onlarla övündüklerini ve iyi bir performans sergileyebilmeleri için onların ihtiyaçlarını dikkate aldıklarını belirtir. Yöneticisinden destek görmek, çalışanlar için onun kendilerini düşündüğü anlamına gelmektedir. Bundan hareketle çalışanın yönetici tarafından olumlu davranış görmesi, “yönetici desteği algısını” arttırmaktadır (Tuna, 2016: 40).

Yönetici desteği, örgütsel destek kavramına dayanmaktadır. Yöneticilerini örgütün en önemli temsilcisi olarak gören çalışanlar, yöneticilerinden aldıkları desteği örgütten aldıkları destekle eşdeğer görmektedirler. Ayrıca bireyler, örgütün ve yöneticinin ilişkili olduğunu düşünürler (Pekdemir, 2013: 90). Özdaşlı vd. (2013) tarafından yapılan çalışmada, yöneticileri ile yakın ilişkiler içinde olan ve daha fazla destek alan çalışanların en başta örgüte karşı sonrasında da çalışma arkadaşlarına ve kendilerine karşı proaktif (önleyici) davranışlar geliştirdikleri tespit edilmiştir (Alparslan, 2014: 117).

Alan yazın incelendiğinde; algılanan yönetici desteği ile ilgili birçok araştırmacı tarafından farklı boyutlandırmalar yapılmıştır. Bu çalışmada Bhanthumnavin (2000)’in üçlü boyutlandırılmasından yararlanılmıştır: *Bilgisel destek*, *maddi destek* ve *duygusal destek*.

*Bilgisel destek*, işle ilgili konulara odaklanan destek türüdür. Ayrıca çalışanlara iş etkinliklerini artırabilmeleri için gerekli olan ödül, ceza, geribildirim, danışmanlık, bilgi ve beceri verilmesi, olarak tanımlanabilir (Bhanthumnavin, 2000: 157).

*Duygusal destek*, astlara değer verme, sevgi ve saygı gösterme, beğenme ve hayranlık ifade etme, onların stres, çatışma veya çalışma zorluklarıyla başa çıkmalarına yardımcı olma, olarak tanımlanabilir. Bu destek, sözel ve sözel olmayan formlarda da (örneğin, sarılmak ve el sıkışmak) olabilir (Bhanthumnavin, 2000: 160); aynı zamanda çalışanların

iş ortamında veya ailesel sıkıntılarda hissedeceği bir destek türüdür (Göktepe, 2016: 24).

*Maddi destek ise*, astların hedeflerine ulaşması için gerekli olan zaman, malzeme, ihtiyaç duyulan hizmetler ve finans kaynağının sağlanması, olarak tanımlanmaktadır (Bhanthumnavin, 2000: 157). Maddi destek, çalışanları güdülemekte ve buradan hareketle onların performansını ve etkinliğini artırmaktadır (Bhanthumnavin, 2003: 81; Choi vd., 2012: 507).

Alan yazında, algılanan yönetici desteğinin örgütün, olumlu veya olumsuz iş çıktıları üzerinde etkisi olan birçok değişkenle ilişkisi bulunmaktadır. Yapılan araştırmalara göre; yönetici desteği, iş aile çatışması üzerinde önemli etkiye sahiptir ve yönetici desteği ile iş aile çatışması arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki (Anderson vd., 2002: 787-810; Frye ve Breaugh, 2004: 197-220; Çelik ve Turunç, 2010: 19-41) olduğu görülmektedir. Çalışanların örgüte olan katkılarının görülüp ödüllendirilmesi, kendilerine değer verilip refahlarını sağlanması gibi örgütsel uygulama ve davranışlar, bireylerin örgüte karşı olumlu düşüncelerini sağlayarak, onların iş performanslarını (Göktepe, 2016: 47; Çelik ve Turunç, 2010: 19-41; Emhan vd., 2013: 53-69) ve örgüte olan bağlılıklarını (Çakmak-Otluoğlu, 2012: 638-646) artırmaktadır. Ayrıca yöneticileri tarafından destek gören çalışanların tükenmişlik düzeylerinin azaldığı (Russel vd., 1987: 269-274; Metin ve Özer, 2007: 63; Greco vd., 2006: 41-56) görülmektedir.

#### **1.4. Paternalist Liderlik, Örgütsel Özdeşleşme ve Algılanan Yönetici Desteği Arasındaki İlişki**

##### **1.4.1. Paternalist Lidelik ile Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi**

Paternalist liderlik tarzı ile örgütsel özdeşleşme ilişkisini açıklamada, “*Sosyal Mübadele Kuramı*”ndan yararlanılabilir. *Sosyal Mübadele Kuramının* temel varsayımı; tarafların, ödüllendirilme beklentisi (dikkate alınma, saygı görme, onur, arkadaşlık, vb.) içinde sosyal ilişkilere girdiği ve bu ilişkileri devam ettirdiğidir (Bolat vd., 2009: 219). Kurama göre, iki taraf arasındaki karşılıklı ilişki herhangi bir zorunluluğa dayandırılmamaktadır. Taraflardan biri diğerine kaynak sağlıyorsa, diğer taraf da aynı şekilde karşılık göstermesi beklenmektedir. Bu karşılık gönüllük esasına dayanmaktadır (Gürbüz, 2006: 52). Paternalist özelliklere sahip bir lider ile çalışan bireyler, liderlerine karşı gönüllülüğe dayalı bağlılık gösterirler. Bu gönüllü itaat ilişkisinde bireyler liderden koruma, yol gösterme ve aile yaşamlarını da içine alan faydalar sağlarlar (Erben ve Ötken, 2014: 106). Lideri tarafından bir ebeveyn gibi destek gören çalışanlar, bu değer karşılığında kendilerini örgüte ait hissedecek ve örgütle özdeşleşeceklerdir (Cüce, 2013: 22).

Paternalist liderlik tarzı ile örgütsel özdeşleşme üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde; Cheng vd. (2004: 89-117)'nin, paternalist liderliğin yardımseverlik ve ahlaki boyutunun, çalışanların örgütle ya da yöneticiyle özdeşleşmelerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu; Cheng ve Wang (2015: 639-654)'nın örgütsel özdeşleşme ile paternalist liderliğin yardımsever ve ahlaki boyutu arasında pozitif, otoriter boyutuyla ise negatif ve anlamlı

bir ilişkiye sahip olduğunu ve Göncü vd. (2014: 36-58)'nin ise örgütsel özdeşleşme ile paternalist liderlik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koydukları görülmüştür. Bu kuramsal gerekçeler ve araştırmalar doğrultusunda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H 1: *Paternalist liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.*

H 1a: *Paternalist liderliğin yardımsever boyutu ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.*

H 1b: *Paternalist liderliğin ahlaki boyutu ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.*

H 1c: *Paternalist liderliğin otoriter boyutu ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.*

#### **1.4.2. Paternalist Liderlik ile Algılanan Yönetici Desteği İlişkisi**

Paternalist liderlik ile algılanan yönetici desteği arasındaki ilişki, “Karşılıklılık Norm Kuramı”ndan yararlanarak açıklanabilir. Bu kuram, çalışanların, elde ettiği yararlar karşılığında olumlu davranışlar sergileyeceği varsayımına dayanmaktadır. *Karşılıklılık Normunun* söz konusu olabilmesi için öncelikle kişilerin kendilerine yardım edenlere yardım etmeleri ve onlara zararı dokunacak herhangi bir davranış göstermemeleri gerekmektedir (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010: 4). Aycan (2006)'a göre paternalist liderlik, karşılıklı bir ilişki içermektedir. Ayrıca liderin görevleri, çalışanlarına ilgili ve korumacı davranış sergileme, iş ve aile yaşamında rehberlik etme, şeklinde belirtilirken, bunun karşılığında çalışanların görevleri de lidere itaat etme, ona sadakat ve bağlılık gösterme, olarak ifade edilmiştir (Giray ve Şahin 2014: 9-10). Paternalist lider, çalışanlarına ebeveyn gibi davranarak onları destekler (Cheung ve Chan, 2005: 49) Bu tarz liderle çalışanların, yalnızlık hissetmeyeceği ve yönetici desteği algılarının da yüksek olacağı düşünülmektedir (Tetik ve Köse, 2015: 30). Bu bilgilerden hareketle aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H 2: *Paternalist liderlik ile algılanan yönetici desteği arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.*

H 2a: *Paternalist liderliğin yardımsever boyutu ile algılanan yönetici desteği arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.*

H 2b: *Paternalist liderliğin ahlaki boyutu ile algılanan yönetici desteği arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.*

H 2c: *Paternalist liderliğin otoriter boyutu ile algılanan yönetici desteği arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.*



### 1.4.3. Örgütsel Özdeşleşme ile Algılanan Yönetici Desteği İlişkisi

Örgütsel özdeşleşme ile algılanan yönetici desteği arasındaki ilişkiyi açıklamada “*Lider-Üye Etkileşimi ve Sosyal Kimlik Kuramı*”ndan yararlanılabilir. *Lider-Üye Etkileşimi Kuramına* göre, liderin her bir çalışanı ile ilişkisi farklı düzeydedir (Kaşlı, 2009: 35). Lider ile çalışanlar arasındaki ilişki, yüksek kaliteden düşük kaliteye doğru farklılık göstermektedir. Yüksek kaliteli etkileşim ilişkisi, iç gruptaki çalışanları, düşük kaliteli etkileşim ise dış gruptaki çalışanları ifade etmektedir. Lider, iç grupta bulunan çalışanlarına iş sözleşmesinin dışında daha fazla kaynak ve sosyal destek sağlamaktadır. Bu tarz ilişkilerin çalışanlar açısından daha fazla saygı görme, sorumluluk, karşılıklı güven ve destek gibi olumlu yanları bulunmaktadır (Bolat, 2011: 67). Lider ile üyelerin karşılıklı destekleyici davranışlarda bulunması, onların örgütle özdeşleşmelerini artırmakta; üyelerin bağlılık, özdeşleşme ve lider-üye etkileşim düzeyleri güdülenme düzeylerinin ve performanslarının da artmasını sağlayarak, örgütün hedeflerine ulaşabilmesinde önemli bir role sahiptir (Göksel ve Ekmekçioğlu, 2016: 723).

*Sosyal Kimlik Kuramına* göre; özdeşleşme, bireyin bir grup veya örgütle birlik olma ve ait olma algısıdır. Örgütle özdeşleşen birey, örgütün başarı ve başarısızlıklarını kişisel başarı ve başarısızlıklar, olarak değerlendirmektedir (Shamir vd., 2000: 613). Shamir vd. (1998:387-409; 2000: 612-640), yaptıkları çalışmalarda destekleyici lider davranışlarının ortak kimlik yaratmayı pozitif yönde etkilediğini ifade etmişlerdir. Kumar ve Singh (2012: 5-15) de benzer sonuçlara ulaşarak, çalışanların, yöneticilerinin davranışlarını destekleyici olarak değerlendirdiklerinde örgütleriyle özdeşleşeceklerini belirtmişlerdir.

H 3: Örgütsel özdeşleşme ile algılanan yönetici desteği arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

### 1.4.4. Paternalist Liderlik ile Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Algılanan Yönetici Desteğinin Aracılık Etkisi

Paternalist ilişkilerde yöneticiler, çalışanlarının iş hayatı dışında özel hayatlarıyla da ilgilenmekte ve onların refahını artırmaya gayret göstererek, desteklemektedirler (Köksal, 2011: 106). Yöneticilerin, çalışanları örgütün amaç ve değerlerine yönlendirebilmesi, onları etkileyebilme gücü ve onlara karşı destekleyici davranışlarda bulunması, örgütsel özdeşleşmenin öncüllerindendir (Yeşiltaş, 2012: 6). Yöneticiler “ben” ve “sen” yerine “bize” atıfta bulunarak ve onları destekleyici davranışlar sergileyerek, çalışanların özdeşleşme düzeylerinin artmasını sağlayabilirler (Shamir vd., 2000: 615). *Karşılıklılık Norm Kuramı* gereği, paternalizmi benimseyen örgütlerde yöneticilerin ilgi ve desteğine karşılık olarak çalışanlar da saygı, itaat ve sadakat gösterirler (Köksal, 2011: 112). Paternalist kültürel özelliğe sahip çalışanların, paternalist liderin gösterdiği ilgi ve destek karşısında özdeşleşme düzeylerinin artacağı beklenmektedir. Bu bilgilerden hareket ederek aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H 4: Paternalist liderlik ile örgütsel özdeşleşme ilişkisinde algılanan yönetici desteğinin



*aracılık etkisi bulunmaktadır.*

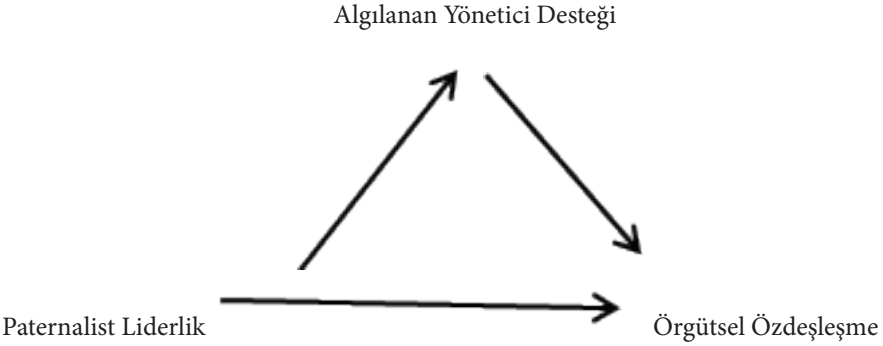
H 4a: *Paternalist liderliğin yardımsever boyutu ile örgütsel özdeşleşme ilişkisinde algılanan yönetici desteğinin aracılık etkisi bulunmaktadır.*

H 4b: *Paternalist liderliğin ahlaki boyutu ile örgütsel özdeşleşme ilişkisinde algılanan yönetici desteğinin aracılık etkisi bulunmaktadır.*

H 4c: *Paternalist liderliğin otoriter boyutu ile örgütsel özdeşleşme ilişkisinde algılanan yönetici desteğinin aracılık etkisi bulunmaktadır.*

## 2. YÖNTEM

### Şekil 1: Araştırma Modeli



#### 2.1. Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evreni, Ankara, Balıkesir ve Uşak'ta üretim sektöründe faaliyet gösteren altı fabrikada çalışan beyaz yakalı ve mavi yakalı 550 kişiden oluşmaktadır. 550 adet anket bırak-topla yöntemiyle fabrika çalışanlarına araştırmacı tarafından dağıtılarak, katılımcılardan bir günlük süre içinde doldurmaları istenmiştir. Gönüllülüğe dayalı olarak yapılan çalışmada, 480 adet anket geri dönmüş olup; incelenen anketlerden 27 tanesinde eksik bilgiler tespit edilerek, geçersiz kabul edilmiştir. Sonuç olarak, 453 anket formu analize dâhil edilmiştir.

#### 2.2. Veri Toplama Araçları ve Teknikleri

Araştırmada veri toplama araçları olarak, dört bölümden oluşan bir soru formu kullanılmıştır. Birinci bölümde, katılımcıların demografik değişkenleri araştırılmıştır. İkinci bölümde paternalist liderlik; üçüncü bölümde örgütsel özdeşleşme ve dördüncü bölümde ise algılanan yönetici desteği ölçeği kullanılmıştır.

Araştırmada, çalışanların ifadelere ne derecede katıldıklarını saptamak amacı ile 5’li likert ölçeğinden yararlanılmıştır. Söz konusu ölçek; (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum ifadelerinden oluşmaktadır.

*Paternalist Liderlik Ölçeği:* Araştırmada Cheng, Chou, Wu, Huang ve Farh (2004) tarafından geliştirilen “Paternalistik Liderlik Ölçeği”nden yararlanılmış ve ölçek Türkçe’ye uyarlanmıştır. Ölçek, paternalist liderliğin yardımsever (1-11.madde), ahlaki (12-18. madde) ve otorite (19-26.madde) olmak üzere üç boyutunu ölçen toplam 26 ifadeden oluşmaktadır.

*Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği:* Araştırmada Mael ve Ashforth’un (1992) geliştirdikleri altı maddelik “Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği”nden yararlanılmış ve ölçek Türkçe’ye uyarlanmıştır. Ölçek tek boyuttan oluşmaktadır.

*Algılanan Yönetici Desteği Ölçeği:* Araştırmada Kottke ve Sharafinski (1988) tarafından geliştirilen 14 maddelik “Algılanan Yönetici Desteği Ölçeği”nden yararlanılmış ve ölçek Türkçe’ye uyarlanmıştır. Ölçek tek boyuttan oluşmaktadır.

### 2.3. Analiz Yöntemi

Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi ölçebilmek için “korelasyon analizi”, değişkenlerin birbirleri üzerindeki etkilerini belirleyebilmek için ise “hiyerarşik regresyon analizi” yapılmıştır.

## 3. BULGULAR

### 3.1. Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi Sonuçları

Tablo 4’te görüldüğü gibi, örgütsel özdeşleşme ile paternalist liderlik ( $r=0,361$ ,  $p<0,01$ ) ve alt boyutlarından yardımsever boyutu ( $r=0,410$ ,  $p<0,01$ ) ve ahlaki boyutu ( $r=0,329$ ,  $p<0,01$ ) arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki görülürken; otorite boyutu ile arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Algılanan yönetici desteği ile paternalist liderlik ( $r=0,642$ ,  $p<0,01$ ) ve alt boyutlarından yardımsever boyutu ( $r=0,790$ ,  $p<0,01$ ) ve ahlaki boyutu ( $r=0,435$ ,  $p<0,01$ ) arasında anlamlı ve pozitif ilişki tespit edilirken; otoriter boyutu ile arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Ayrıca algılanan yönetici desteği ile örgütsel özdeşleşme arasında ( $r=0,410$ ,  $p<0,01$ ) anlamlı ve pozitif ilişki saptanmıştır.

**Tablo 4. Değişkenlere İlişkin Ortalamalar, Standart Sapma Değerleri, Güvenilirlik Katsayıları ve Korelasyon Katsayıları**

Değişkenler	Ort.	SS.	1	2	3	4	5	6
1. PL	3,537	0,494	(0,85)					
2. Yardımsever	3,822	0,727	0,812**	(0,90)				
3. Otoriter	2,875	0,818	0,493**	-0,073	(0,81)			
4. Ahlaki	4,132	0,727	0,529**	0,537**	-0,150**	(0,75)		
5.ÖÖ	4,210	0,637	0,361**	0,410**	-0,024	0,329**	(0,84)	
6.AYD	3,952	0,682	0,642**	0,790**	-0,061	0,435**	0,410**	(0,95)

Not: \*\* $p < 0,01$ . Cronbach Alpha değerleri parantez içinde verilmiştir,  $n=453$ .

PL: Paternalist Liderlik, ÖÖ: Örgütsel Özdeşleşme, AYD: Algılanan Yönetici Desteği.

### 3.2. Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Tablo 5'te verilen hiyerarşik regresyon analizinde, paternalist liderliğin bağımsız değişken, algılanan yönetici desteğinin bağımlı değişken olduğu Model 1'e göre, paternalist liderliğin, algılanan yönetici desteği üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir ( $\beta=0,642$ ,  $p<0,01$ ). Paternalist liderliğin bağımsız değişken, örgütsel özdeşleşmenin bağımlı değişken olduğu Model 2'ye göre, paternalist liderliğin örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu saptanmıştır ( $\beta=0,361$ ,  $p<0,01$ ). Algılanan yönetici desteği ve paternalist liderliğin bağımsız değişken olduğu ve paternalist liderliğin kontrol edildiği, örgütsel özdeşleşmenin ise bağımlı değişken olduğu Model 3'e bakıldığında, algılanan yönetici desteği ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu ( $\beta=0,303$ ,  $p<0,01$ ) ve paternalist liderliğin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinin düşmesine rağmen devam ettiği ( $\beta=0,166$ ,  $p<0,01$ ) görülmektedir. Dolayısıyla algılanan yönetici desteğinin paternalist liderlik ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinde kısmi aracılık etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlardan hareketle, *Hipotez 1, 2, 3 ve 4 kabul edilmiştir.*

Tablo 1. Paternalist Liderlik ile Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkide Algılanan Yönetici Desteğinin Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Algılanan Yönetici Desteği		Örgütsel Özdeşleşme	
	$\beta$		$\beta$	
<b>Model 1</b>				
1.Paternalist Liderlik	0,642**			
<i>F</i>	316,491			
<i>R</i> <sup>2</sup>	0,412			
<i>Düzeltilmiş R</i> <sup>2</sup>	0,411			
<b>Model 2</b>				
1.Paternalist Liderlik			0,361**	
<i>F</i>			67,388	
<i>R</i> <sup>2</sup>			0,130	
<i>Düzeltilmiş R</i> <sup>2</sup>			0,128	
<b>Model 3</b>				
1.Paternalist Liderlik			0,166**	
2.Algılanan Yönetici Desteği			0,303**	
<i>F</i>			50,773	
<i>R</i> <sup>2</sup>			0,184	
<i>Düzeltilmiş R</i> <sup>2</sup>			0,180	

Not: \*\* p < .01

Tablo 6'da verilen hiyerarşik regresyon analizinde, paternalist-yardımsever liderliğin bağımsız değişken, algılanan yönetici desteğinin bağımlı değişken olduğu Model 1'e göre, paternalist-yardımsever liderliğin algılanan yönetici desteği üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir ( $\beta=0,790$ ,  $p<0,01$ ). Paternalist-yardımsever liderliğin bağımsız değişken ve örgütsel özdeşleşmenin bağımlı değişken olduğu Model 2'ye göre, paternalist-yardımsever liderliğin örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu saptanmıştır ( $\beta=0,410$ ,  $p<0,01$ ). Algılanan yönetici desteği ve paternalist-yardımsever liderliğin bağımsız değişken olduğu ve paternalist-yardımsever liderliğin kontrol edildiği, örgütsel özdeşleşmenin ise bağımlı değişken olduğu Model 3'e bakıldığında, algılanan yönetici desteği ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu ( $\beta=0,228$ ,  $p<0,01$ ) ve paternalist-yardımsever liderliğin, örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinin düşmesine rağmen devam ettiği ( $\beta=0,230$ ,  $p<0,01$ ) görülmektedir. Dolayısıyla algılanan yönetici desteğinin paternalist-yardımsever liderlik ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinde kısmi aracılık etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlardan hareketle, Hipotez 1a, 2a ve 4a kabul edilmiştir.

**Tablo 2. Paternalist- Yardımsever Liderlik ile Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkide Algılanan Yönetici Desteğinin Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	Algılanan Yönetici Desteği	Örgütsel Özdeşleşme
	$\beta$	$\beta$
<b>Model 1</b>		
1. Yardımsever	0,790**	
<i>F</i>	748,646	
<i>R</i> <sup>2</sup>	0,624	
<i>Düzeltilmiş R</i> <sup>2</sup>	0,623	
<b>Model 2</b>		
1. Yardımsever		0,410**
<i>F</i>		91,276
<i>R</i> <sup>2</sup>		0,168
<i>Düzeltilmiş R</i> <sup>2</sup>		0,166
<b>Model 3</b>		
1. Yardımsever		0,230**
2. Algılanan Yönetici Desteği		0,228**
<i>F</i>		52,053
<i>R</i> <sup>2</sup>		0,188
<i>Düzeltilmiş R</i> <sup>2</sup>		0,184

Not: \*\*  $p < .01$

Tablo 7’de verilen hiyerarşik regresyon analizinde, paternalist-ahlaki liderliğin bağımsız değişken, algılanan yönetici desteğinin bağımlı değişken olduğu Model 1’e göre, paternalist-ahlaki liderliğin algılanan yönetici desteği üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir ( $\beta=0,435$ ,  $p<0,01$ ). Paternalist-ahlaki liderliğin bağımsız değişken ve örgütsel özdeşleşmenin bağımlı değişken olduğu Model 2’ye göre, paternalist-ahlaki liderliğin örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu saptanmıştır ( $\beta=0,329$ ,  $p<0,01$ ). Algılanan yönetici desteği ve paternalist-ahlaki liderliğin bağımsız değişken olduğu ve paternalist-ahlaki liderliğin kontrol edildiği, örgütsel özdeşleşmenin ise bağımlı değişken olduğu Model 3’e bakıldığında, algılanan yönetici desteği ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu ( $\beta=0,329$ ,  $p<0,01$ ) ve paternalist-ahlaki liderliğin, örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinin düşmesine rağmen devam ettiği ( $\beta=0,186$ ,  $p<0,01$ ) görülmektedir. Dolayısıyla algılanan yönetici desteğinin paternalist-ahlaki liderlik ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinde kısmi aracılık etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlardan hareketle, Hipotez 1b, 2b ve 4b kabul edilmiştir.

**Tablo 3. Paternalist-Ahlaki Liderlik ile Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkide Algılanan Yönetici Desteğinin Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	Algılanan Yönetici Desteği	Örgütsel Özdeşleşme
	$\beta$	$\beta$
<b>Model 1</b>		
1. Ahlaki	0,435**	
<i>F</i>	104,982	
<i>R</i> <sup>2</sup>	0,189	
<i>Düzeltilmiş R</i> <sup>2</sup>	0,187	
<b>Model 2</b>		
1. Ahlaki		0,329**
<i>F</i>		54,781
<i>R</i> <sup>2</sup>		0,108
<i>Düzeltilmiş R</i> <sup>2</sup>		0,106
<b>Model 3</b>		
1. Ahlaki		0,186**
2. Algılanan Yönetici Desteği		0,329**
<i>F</i>		54,883
<i>R</i> <sup>2</sup>		0,196
<i>Düzeltilmiş R</i> <sup>2</sup>		0,193

Not: \*\*  $p < .01$

Tablo 8'de verilen hiyerarşik regresyon analizinde, paternalist-otoriter liderliğin bağımsız değişken, algılanan yönetici desteğinin bağımlı değişken olduğu Model 1'e göre, paternalist-otoriter liderlik ile algılanan yönetici desteği arasında anlamlı bir ilişki saptanamamıştır. Paternalist-otoriter liderliğin bağımsız değişken ve örgütsel özdeşleşmenin bağımlı değişken olduğu Model 2'de ise, paternalist-otoriter liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu sonuçlardan hareketle, Hipotez 1c, 2c ve 4c reddedilmiştir.

**Tablo 4. Paternalist-Otoriter Liderlik ile Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkide Algılanan Yönetici Desteğinin Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	Algılanan Yönetici Desteği	Örgütsel Özdeşleşme
	$\beta$	$\beta$
<b>Model 1</b>		
1. Otoriter	-0,061	
<i>F</i>	1,661	
<i>R</i> <sup>2</sup>	0,004	
<i>Düzeltilmiş R</i> <sup>2</sup>	0,001	
<b>Model 2</b>		
1. Otoriter		-0,024
<i>F</i>		0,263
<i>R</i> <sup>2</sup>		0,001
<i>Düzeltilmiş R</i> <sup>2</sup>		-0,002

Not: \*\* p < .01

## SONUÇ

Paternalist liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Buna göre, işgörenlerin paternalist lider davranışlarını olumlu yönde değerlendirmesi, onların örgütle olan özdeşleşme düzeylerini artırmaktadır. Cheng vd. (2004), Erkuş (2010), Yaman (2011) ve Göncü (2014)'nin yaptıkları çalışmalar, bu sonucu destekler niteliktedir. Ayrıca örgütsel özdeşleşme ile paternalist liderliğin yardımsever ve ahlaki boyutu arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunurken; otoriter boyutu ile anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Buna göre; liderin yardımsever, dürüst ve ahlaki davranışlar sergilemesi, işgörenlerin örgütle özdeşleşme düzeylerini artırmaktadır. Algılanan yönetici desteği ile paternalist liderlik ve alt boyutlarından yardımsever ve ahlaki boyutu arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunurken; otorite boyutu ile anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Algılanan yönetici desteği ile örgütsel özdeşleşme arasında ise anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Buna göre; işgörenlerin, yönetici destek algısı arttıkça, örgütsel özdeşleşme düzeylerinin de artış göstereceği saptanmıştır. Bu bulgular, Shamir vd.(1998), Shamir vd.(1998) ve Kumar ve Singh(2012)'in yaptıkları araştırmalarla benzerlik göstermektedir.

## ÖNERİLER

Paternalist liderlik, örgütteki ast üst ilişkisinin ailedeki baba/anne evlat ilişkisine benzetilen



bir liderlik tarzıdır. Bu liderlik modeli, daha çok güç mesafesinin ve belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu, toplulukçu kültürlerde görülmekte olup; Çin, Japonya, Hindistan ve Türkiye gibi ülkelerin en belirgin özelliğidir. İşgörenlerin kültürel değerleri ile liderlik tarzı arasındaki uyumun, destek algılarını ve özdeşleşme düzeylerini etkilediği söylenebilir. Bu çalışmada da görüldüğü gibi, güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde paternalist liderlik çalışanlar tarafından benimsenen bir liderlik modelidir. Bu nedenle paternalist özelliklerin baskın olduğu örgütlerde, liderler işgörenlerine bir aile üyesi gibi yaklaşmalıdırlar. Öte yandan paternalist liderlik tarzı, aynı ülkede olmalarına rağmen her örgütte aynı etkiyi yaratmayabilir. Dolayısıyla, bu liderlik modelinin uygulanmasında yöneticiler örgütün bulunduğu çevreyi ve işgörenlerin kişisel özelliklerini dikkate almalıdırlar. Ayrıca bu tarz liderlerin, kendisine daha sadık olan astlarına ayrıcalıklı davranacağı düşünülmektedir. Ancak paternalist liderliğin ahlaki boyutunun çalışanların olumsuz düşüncelerini azalttığı bilinmektedir. Bu nedenle, bu konuyu ele alan çalışmalar yapılarak paternalist liderliğin olumsuz yönde algılanmasının önüne geçilebilir.

Her çalışmanın olduğu gibi bu çalışmanın da bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. İlk sınırlılık, elde edilen sonuçlar çalışmanın, sadece Ankara, Balıkesir ve Uşak'ta bulunan fabrikalarda yapılmasından dolayı, çalışmanın yapıldığı üretim sektörüne yönelik bir genelleme yapılmasının söz konusu olamayacağıdır. Gelecekte, Türkiye'de bulunan farklı sektör ve bölgelerde yapılacak çalışmalarla bu sorunun çözülmesine katkıda bulunulabilir.

Sonuç olarak bu çalışma, paternalist liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkide algılanan yönetici desteğinin kısmi aracılık etkisini göstererek, alanyazına bir katkı sağlamıştır.

## KAYNAKÇA

- Alparslan, A. M., Can, A. ve Oktar, A. G. Ö. F. (2014). Algılanan Örgütsel Desteğin Yardım Etme Davranışına Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma “İş, Güç” Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi, 16(2), 113-128.
- Anderson, S. E., Coffey, B. S. ve Byerly, R. T. (2002). Formal Organizational Initiatives And Informal Workplace Practices: Links To Work-Family Conflict And Job-Related Outcomes. *Journal Of Management*, 28(6), 787-810.
- Ashforth, B.E. ve Mael, F. (1989). Social Identity Theory And The Organization, Academy Of Management. *The Academy Of Management Review*. 14(1), 20-39.
- Aycan, Z. (2006). Paternalism Towards Conceptual Refinement And Operationalization. U. Kim, K.S. Yang and K.K. Hwang (Eds.) *Indigenous And Cultural Psychology Understanding People İn Context* (ss. 445-466). New York: Springer Science+Business Media Inc.
- Aycan, Z. ve Kanungo, R.N., (2000). Toplumsal Kültürün Kurumsal Kültür ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerine Etkileri. Z. Aycan (Ed.), *Türkiyede Yönetim, Liderlik Ve İnsan Kaynakları Uygulamaları* (25-57). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Babin, B. J. ve Boles, J. S. (1996). The Effects Of Perceived Co-Worker İnvolvement And Supervisor Support On Service Provider Role Stress, Performance And Job Satisfaction. *Journal Of Retailing*, 72(1), 57-75.
- Bamber, E. M. ve Iyer, V. M. (2002). Big 5 Auditors’ Professional And Organizational İdentification: Consistency Or Conflict?. *Auditing: A Journal Of Practice & Theory*. 21(2), 21-38.
- Bedeian, A. G. (2007). Even if the Tower Is “Ivory,” It Isn’t “White:” Understanding the Consequences of Faculty Cynicism. *Academy of Management Learning & Education*, 6(1), 9-32.
- Bhanthumnavin, D. (2000). Importance Of Supervisory Social Support And İts İmplications For HRD İn Thailand. *Psychology And Developing Societies*, 12(2), 155-166.
- Bhanthumnavin, D. (2003). Perceived Social Support From Supervisor And Group Members’ Psychological And Situational Characteristics As Predictors Of Subordinate Performance İn Thai Work Units. *Human Resource Development Quarterly*, 14(1), 79-97.

- Bolat, O. İ. (2011). Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisi. “İş, Güç” Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi, 13(2), 63-80.
- Bolat, O. İ., Bolat, T., ve Seymen, O. A. (2009). Güçlendirici Lider Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkilerin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 12(21), 215-239.
- Burak, A. (2016). Örgütsel Bağlılığın Oluşumunda Paternalist Liderliğin Rolü: Gemiadamlarının Kaptanları Değerlendirmeleri Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Çakmak-Otluoğlu, K. Övgü. 2012. Protean And Boundaryless Career Attitudes And Organizational Commitment: The Effects Of Perceived Support. *Journal Of Vocational Behavior*, 80, 638-646.
- Çelik, M. ve Turunç, Ö. (2010). Lider Desteğinin Çalışanların İş-Aile Yaşam Çatışması Ve İş Performansına Etkisi: Savunma Sektöründe Bir Araştırma. Çukurova Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 14(1), 19-41.
- Cerit, Y. (2013). Paternalist Liderlik ile Öğretmenlere Yönelik Yıldırma Davranışları Arasındaki İlişki. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 13(2), 839-851.
- Cheng, B. S., Chou, L. F., Wu, T. Y., Huang, M. P. ve Farh, J. L. (2004). Paternalistic Leadership And Subordinate Responses: Establishing A Leadership Model İn Chinese Organizations. *Asian Journal Of Social Psychology*, 7(1), 89-117.
- Cheng, M. Y. ve Wang, L. (2015). The Mediating Effect Of Ethical Climate On The Relationship Between Paternalistic Leadership And Team İdentification: A Team-Level Analysis İn The Chinese Context. *Journal Of Business Ethics*, 129(3), 639-654.
- Cheung, C. K. ve Chan, A. C. F. (2005). Philosophical Foundations Of Eminent Hong Kong Chinese Ceos' Leadership. *Journal Of Business Ethics*, 60(1), 47-62.
- Choi, S., Cheong, K. ve Feinberg, R. A. (2012). Moderating Effects Of Supervisor Support, Monetary Rewards, And Career Paths On The Relationship Between Job Burnout And Turnover İntentions İn The Context Of Call Centers. *Managing Service Quality: An International Journal*, 22(5), 492-516.
- Cihangiroğlu, N. ve Şahin, B. (2010). Organizasyonlarda Önemli Bir Fenomen: Psikolojik Sözleşme. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(11), 1-16.
- Cole, M. S. ve Bruch, H. (2006). Organizational İdentity Strength, İdentification, And Commitment And Their Relationships To Turnover İntention: Does Organizational Hierarchy Matter?. *Journal Of Organizational Behavior: The International Journal Of*

*Industrial, Occupational And Organizational Psychology And Behavior*, 27(5), 585-605.

Cüce, H., Güney, S. ve Tayfur, Ö. (2013). Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. Hacettepe Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 31(1), 1-30.

Dinçer, D. (2014). İşgörenlerin Algıladıkları Liderlik Tarzlarının Örgütsel Değişim Ve Yaratıcılık Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

Dutton, J. E., Dukerich, J. M. ve Harquail, C. V. (1994). Organizational İmages And Member İdentification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239-263.

Emhan, A., Kula, S. ve Töngür, A. (2013). Yapısal Eşitlik Modeli Kullanılarak Yönetici Desteği, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Performans Ve Tükenmişlik Kavramları Arasındaki İlişkilerin Analizi: Kamu Sektöründe Bir Uygulama. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31(1), 53-69.

Erben, G. S. ve Çalışkan, K. (2015). Yetişkin Bağlanma Stilllerinin Babacan Liderle Çalışma Tercihini Üzerindeki Etkisini Anlamaya Yönelik Deneysel Bir Çalışma. 23. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 667-673.

Erben, G. S. ve Güneşer, A. B. (2008). "The Relationship Between Paternalist Leadership And Organizational Commitment: Investigating The Role Of Climate Regarding Ethics", *Journal Of Business Ethics*, 82, 955-968.

Erben, G. S. ve Ötken, A. B. (2014). Paternalist Liderlik Ve İşe Bağlı Mutluluk İlişkisinde İş-Yaşam Dengesinin Rolü. *Yönetim Ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 12(22), 103-121.

Fındık, M. (2011). Algılanan Örgütsel Desteğin, Örgütsel Özdeşleşme Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Araştırması: Konya Aile Hekimleri Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Fındıklı, M. A. (2014). Algılanan Lider Desteği Ve Algılanan Örgütsel Destek İle İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: İstanbul'da Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi, 25(77), 136-157.

Frye, N. K. ve Breugh, J. A. (2004). Family-Friendly Policies, Supervisor Support, Work-Family Conflict, Family-Work Conflict, And Satisfaction: A Test Of A Conceptual Model. *Journal Of Business And Psychology*, 19(2), 197-220.

Gelfand, M. J., Erez, M., ve Aycan, Z., (2007), "Cross-Cultural Organizational Behavior",

*Annual Review Of Psychology*, 58: 479-514.

- Giray, M. D. ve Şahin, D. N. (2014). Liderlik Stilllerinin Duygusal Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyetiyle İlişkilerinde Örgütsel Destek Algısının Aracılık Rolü. *Türk Psikoloji Dergisi*, 29(73), 1-14.
- Göksel, A. ve Ekmekçiöğlü, E. B. (2017). Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Özdeşleşme İle İlişkisinde İşe Bağlılığın Aracı Rolü. *Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(3), 721-747.
- Göktepe, E. A. (2016). Yeni Kariyer Tutumları, Algılanan Yönetici Desteği ve İşe Tutkunluk Arasındaki İlişki: Bir Araştırma. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Göncü, A., Aycan, Z. ve Johnson, R. E. (2014). Effects Of Paternalistic And Transformational Leadership On Follower Outcomes. *The International Journal Of Management And Business*, 5(1), 36-58.
- Greco, P., Laschinger, H. K. S. ve Wong, C. (2006). Leader Empowering Behaviours, Staff Nurse Empowerment And Work Engagement/Burnout. *Nursing Leadership*, 19(4), 41-56.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(2), 48-75.
- Hall, D. T., Schneider, B. ve Nygren, H. T. (1970). Personal Factors İn Organizational Identification. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 176-190.
- Harris, G. E. ve Cameron, J. E. (2005). Multiple Dimensions Of Organizational Identification And Commitment As Predictors Of Turnover Intentions And Psychological Well-Being. *Canadian Journal Of Behavioural Science/Revue Canadienne Des Sciences Du Comportement*, 37(3), 159.
- İnce, A. R. (2016). Algılanan Örgütsel Desteğin İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisinde Yönetici Desteğinin Aracılık Rolü. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(57), 649-660.
- Kaşlı, M. (2009). Otel İşletmelerinde İşgörenlerin Kişilik Özellikleri, Lider-Üye Etkileşimi Ve Tükenmişlik İlişkisinin İncelenmesi. Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Köksal, O. (2011). Bir Kültürel Liderlik Paradoksu: Paternalizm. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15), 101-122.

- Korkmaz, F., Gökdeniz, İ. ve Zorlu, K. (2018). Paternalist Liderlik Davranışının Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisinde Çalışanların İşe Tutkunluk Düzeylerinin Aracılık Rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(3), 950-973.
- Kumar, M. ve Singh, S. (2012). Roles Of Perceived Exchange Quality And Organisational İdentification İn Predicting Turnover İntention. *IIMB Management Review*, 24(1), 5-15.
- Lee, S. M. (1971). An Empirical Analysis Of Organizational İdentification. *Academy Of Management Journal*, 14(2), 213-226.
- Loi, R., Hang-Yue, N. ve Foley, S. (2004). The Effect Of Professional İdentification On Job Attitudes: A Study Of Lawyers İn Hong Kong. *Organizational Analysis*, 12(2), 109-128.
- Mete, Y. A. ve Serin, H. (2015). Okul Yöneticilerinin Babacan Liderlik Davranışı İle Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Ve Örgütsel Sinizm Davranışları Arasındaki İlişki. *Hasan Âli Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(2), 147-159.
- Metin, Ö. ve Özer, F. G. (2007). Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeyinin Belirlenmesi. *Anadolu Hemşirelik Ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, 10(1), 58-66.
- Pekdemir, I., Koçoğlu, M. ve Gürkan, G.Ç. (2013). Birey-Örgüt Uyumunun Açıkça Konuşma Davranışı Üzerindeki Etkisinde Algılanan Yönetici Desteğinin Aracılık Rolü: MBA Öğrencilerine Yönelik Bir Araştırma. *İ. Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 24(75), 83-104.
- Pellegrini, E. K. ve Scandura, T. A. (2008). Paternalistic Leadership: A Review And Agenda For Future Research. *Journal Of Management*, 34(3), 566-593.
- Pellegrini, E. K., Scandura, T. A. ve Jayaraman, V. (2010). Cross-Cultural Generalizability Of Paternalistic Leadership: An Expansion Of Leader-Member Exchange Theory. *Group & Organization Management*, 35(4), 391-420.
- Polat, M. (2009). Örgütsel Özdeşleşmenin Öncülleri Ve Ardılları Üzerine Bir Saha Çalışması. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Rehman, M. ve Afsar, B. (2012). The İmpact Of Paternalistic Leadership On Organization Commitment And Organization Citizenship Behaviour. *Journal Of Business Management And Applied Economics*, 5(5), 148-159.
- Russell, D. W., Altmaier, E. ve Van Velzen, D. (1987). Job-Related Stress, Social Support, And Burnout Among Classroom Teachers. *Journal Of Applied Psychology*, 72(2), 269-274.

- Schroeder, J. L. (2011). The Impact Of Paternalism And Organizational Collectivism In Multinational And Family-Owned Firms In Turkey. (Doctoral Dissertation, University Of South Florida).
- Scott, C. R., Connaughton, S. L., Diaz-Saenz, H. R., Maguire, K., Ramirez, R., Richardson, B., ... ve Morgan, D. (1999). The Impacts Of Communication And Multiple Identifications On Intent To Leave: A Multimethodological Exploration. *Management Communication Quarterly*, 12(3), 400-435.
- Şendoğdu, A. A. ve Erdirençelebi, M. (2014). Paternalist Liderlik İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14(27), 253-274.
- Shamir, B., Zakay, E., Brainin, E. ve Popper, M. (2000). Leadership And Social Identification In Military Units: Direct And Indirect Relationships 1. *Journal Of Applied Social Psychology*, 30(3), 612-640.
- Shamir, B., Zakay, E., Breinin, E. ve Popper, M. (1998). Correlates Of Charismatic Leader Behavior In Military Units: Subordinates' Attitudes, Unit Characteristics, And Superiors' Appraisals Of Leader Performance. *Academy Of Management Journal*, 41(4), 387-409.
- Subaşı, S. (2018). Eğitim Etkinliğinin Uygulanması İle Örgütsel Ve Bireysel Performans Arasındaki İlişkide Yönetici Desteğinin Aracı Rolü. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tak, B. ve Çiftçioğlu, A. (2009). Algılanan Örgütsel Prestij İle Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(18), 100-116.
- Tokgöz E. ve Seymen, O. A.(2013). Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi*, 10(39), 61-76.
- Tokgöz, E. (2012). Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Tuna, N. (2016). Psikolojik Sermaye İle Algılanan Yönetici Desteğinin Örgüt İçi Girişimcilik Üzerine Etkisi: Kamu Çalışanları Üzerine Görgül Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Türesin Tetik, H. ve Köse, S. (2015), "Örgüt Çalışanlarının Paternalistik Liderlik Algıları ve Öğrenilmiş Güçlülük Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi", *Uluslararası*



*Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(26), 29-56.

Türesin, H. (2012). Örgüt Çalışanlarının Paternalistik Liderlik Algıları, Öğrenilmiş Güçlülük Düzeyleri, İş Tatmin Düzeyleri Ve İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.

Uğurluoğlu, Ö., Aldoğan, E. U., Ürek, D., Demir, İ. B. ve Özatkan, Y. (2017). Sağlık Çalışanlarının Paternalistik Liderlik Algılarını Etkileyen Etmenler. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 19(32), 1-7.

Van Knippenberg, D., Van Dick, R. ve Tavares, S. (2007). Social Identity And Social Exchange: Identification, Support, And Withdrawal From The Job. *Journal Of Applied Social Psychology*, 37(3), 457-477.

Walumbwa, F. O., Cropanzano, R. ve Hartnell, C. A. (2009). Organizational Justice, Voluntary Learning Behavior, And Job Performance: A Test Of The Mediating Effects Of Identification And Leader-Member Exchange. *Journal Of Organizational Behavior*, 30(8), 1103-1126.

Wan-Huggins, V. N., Riordan, C. M. ve Griffeth, R. W. (1998). The Development And Longitudinal Test Of a Model Of Organizational Identification. *Journal Of Applied Social Psychology*, 28(8), 724-749.

Wegge, J., Van Dick, R., Fisher, G. K., Wecking, C. ve Moltzen, K. (2006). Work Motivation, Organisational Identification, And Well-Being In Call Centre Work. *Work & Stress*, 20(1), 60-83.

Yaldız, 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, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Yaman, T. (2011). Yöneticilerin Paternalist (Babacan) Lider Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Özdeşleşmelerine, İş Performanslarına Ve İşten Ayrılma Niyetlerine Etkisi: Özel Sektörde Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Yeşiltaş, M. (2012). Örgütsel Özdeşleşmenin Oluşmasında Belirleyiciler Olarak Etik Liderlik Ve Etik İklim: Otel İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Yetim, N. ve Yetim, Ü. (2006), The Cultural Orientations Of Entrepreneurs And Employees' Job Satisfaction: The Turkish Small And Medium Sized Enterprises (Smes) Case.

Social Indicators Research, 77(2): 257-286.

Zhao, Z. ve Bo, J. (2007), "The Effects Of Paternalistic Leadership On Leader-Member Exchange", *International Conference On Management Science And Engineering*, 985-990.