

PATERNALİST LİDERİN ÇALIŞANIN KAPSAYICILIK ALGISINA ETKİSİ

Koray KARTALKAYA¹

Nilay ORBAY İÇAÇAN²

ÖZ

Araştırma, Bursa ilindeki özel sektör çalışanlarına odaklanmış ve 148 katılımcıyla gerçekleştirilmiştir. Katılımcılarla yapılan görüşmeler ve anketler aracılığıyla, paternalist liderliğin çalışan bireyin kapsayıcılık algısı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Elde edilen bulgular, paternalist liderliğin çalışanların kapsayıcılık algısını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Paternalist liderler, çalışanların örgütsel süreçlere aktif olarak katıldıklarını hissetmelerine yardımcı olur ve onların bilgiye ve kaynaklara erişimini kolaylaştırır. Böylece, çalışanlar örgütsel süreçlerin bir parçası olduklarını hisseder ve kapsayıcılık algısı geliştirirler. Bu bulgular, daha önce yapılan araştırmalarla uyumlu olarak, çalışanların kapsayıcılık algısını etkileyen faktörler arasında bilgiye ve kaynaklara erişim imkânı, çalışma gruplarına katılım ve karar alma süreçlerine dahil olma gibi unsurların önemli olduğunu göstermektedir. Bu faktörler, çalışanların örgütsel süreçlerde aktif bir rol oynamalarını ve kapsayıcılık algısını geliştirmelerini sağlamaktadır. Ayrıca, paternalist liderliğin de bu faktörler arasında değerlendirilebileceği ve çalışanların kapsayıcılık algısını olumlu yönde etkileyebileceği sonucuna varılmıştır. Paternalist liderler, çalışanların ihtiyaçlarına duyarlı bir yaklaşım sergileyerek onları desteklemekte ve güvende hissettirmektedir. Bu liderlik tarzının kapsayıcılık algısını artırdığı belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Paternalist Lider, Kapsayıcılık, Kapsayıcılık Algısı

THE EFFECT OF THE PATERNALIST LEADER ON EMPLOYEE'S PERCEPTION OF INCLUSIVENESS

ABSTRACT

The research focused on private sector employees in Bursa and was conducted with 148 participants. Through interviews and surveys with participants, the impact of paternalistic leadership on the employee's perception of inclusiveness was examined. The findings show that paternalistic leadership positively affects employees' perception of inclusiveness. Paternalistic leaders help employees feel that they are actively participating in organizational processes and facilitate their access to information and resources. Thus, employees feel that they are a part of organizational processes and develop a perception of inclusiveness. These findings, in line with previous research, show that factors such as access to information and resources, participation in work groups and involvement in decision-making processes are important among the factors affecting employees' perception of inclusiveness. These factors enable employees to play an active role in organizational processes and improve their perception of inclusiveness. Additionally, it was concluded that paternalistic leadership can be considered among these factors and can positively affect employees' perception of inclusiveness. Paternalistic leaders support employees by taking a sensitive approach to their needs and make them feel safe. It has been determined that this leadership style increases the perception of inclusiveness.

Keywords: Paternalist Leader, Inclusion, Perception of Inclusion

¹Doktora Öğrencisi Koray KARTALKAYA, kartalkayakoray@gmail.com, ORCID:0000-0001-9558-7614.

²Öğretim Görevlisi Nilay ORBAY İÇAÇAN, Uludağ Üniversitesi, nilayorbay@gmail.com ORCID: 0000-0002-1030-6607

Atıf/Citation: Kartalkaya, K, Orbay İçaçan, N. (2023). Paternalist Liderin Çalışanın Kapsayıcılık Algısına Etkisi, *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 4(2), 47-57.

GİRİŞ

Paternalizm, liderin aile gibi bir davranış göstererek astlarına rehberlik etmesi ve bu doğrultuda astlarının kendisine bağlı olmasının beklenildiği bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır. (Gelfand v.d. 2007:479-517) Paternalist liderin (babacan liderin) örgüt içinde bir aile ortamı yarattığı, çalışanlarına hem iş hem de özel hayatlarıyla ilgili tavsiyelerde bulunduğu, onlarla kişisel olarak ilgilenebildiği ve özel yaşamlarına ilişkin destek sunduğu belirtilmektedir. Paternalist lider, çalışanlarının özel günlerini kutlamalarına katılarak destek olabilir ve eşleriyle ilgili sorunlarında arabuluculuk yapabilir. Ayrıca, statü farklılıklarına önem vererek, çalışanların kendi otoritelerine güvenmelerini teşvik eder ve onlar için neyin iyi olduğuna kendisinin karar verebileceğine samimiyetle inanmalarını sağlar. Kurduğu yakın ilişkiler sayesinde yüksek bağlılık bekler. (Aycan vd., 2000; Padavic ve Earnest, 1994; Redding ve Hsiao, 1990; Sinha, 1990). Çalışanlarından mutlak itaat beklemesine rağmen, paternalist lider olarak hareket eder ve çalışanlarının iş-yaşam dengesini sağlamaya ve yaşam kalitesini artırmaya önem verir. (Greenhaus vd., 2003:510-531). Bu özellikler paternalist liderin otoriter lider, yardımsever lider ve ahlaki lider boyutlarıyla açıklanmaktadır. Otoriter lider, sorgulanmadan astları üzerinde mutlak güç oluşturarak, astlarının emre uyup itaat etmelerini beklemektedir. Yardımsever lider, astlarının işle ilgili oluşan sorunları dışında kişisel ve ailevi sorunlarıyla da ilgilenip destek sağlamaktadır. Ahlaki lider, gücünü kişisel çıkarları dışında çalışanların ve örgütün iyiliği için kullanmakta ve rol model olmaktadır. (Fahr ve Cheng, 2000:85-121). Bu doğrultuda paternalist liderlik üzerine yapılan çalışmalar Kurt (2015), Yar ve Serin (2015), Şendoğdu ve ErdirenÇelebi (2014), Taşlıyan vd., (2017), Pellegrini vd., (2006), Erben ve Güneşer (2008), incelendiğinde paternalist liderin işe yaratıcı katılım, örgütsel vatandaşlık, örgütsel iletişim, iş tatmini, örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık gibi örgütsel durumlar üzerine olumlu etkiler yarattığı sonucuna varılmıştır.

Bu bulgular, paternalist liderliğin çalışanların örgütsel katkıları ve duygusal bağlılıklarını artırma potansiyeli olduğunu göstermektedir. Bu liderlik yaklaşımının aynı zamanda kapsayıcılık algısını da güçlendirebileceğini düşünerek, çalışanların hem örgüt içindeki katılımı hem de duygusal bağlılıkları üzerinde olumlu etkiler yaratabileceğini söyleyebiliriz. Bu noktada Mor-Barak ve Cherin (1998) göre kapsayıcılık algısı, bireylerin bilgi ve kaynaklara erişebilme, çalışma gruplarına entegre olabilme ve karar alma süreçlerine katkıda bulunabilme yeteneklerini içermektedir. (Mor-Barak ve Cherin, 1998, s.48). Dolayısıyla kapsayıcılık bir kişinin bir organizasyona tam ve etkili bir şekilde katkıda bulunma yeteneğini temsil eden ortama işaret eder (Miller, 1998; Mor- Barak ve Cherin,

1998:57). Çalışanın kapsayıcılık algısı ise bir çalışanın kritik örgütsel süreçlerin (bilgiye ve kaynaklara erişim, çalışma guruplarına katılım, karar alma süreçlerine katılım gibi) bir parçası hissettiği ölçüt olarak kavramsallaştırılır (Mor Barak ve Cherin, 1998:48). Bu doğrultuda da yapmış oldukları çalışmada kapsayıcılığı olumlu algılayan çalışanın, kapsayıcılığı daha az olumlu algılayan çalışana göre devamlılık olasılığının daha yüksek olduğunu bildirmişlerdir (Mor Barak ve Cherin, 1998:48). Kapsayıcılık algısı üzerine yapılan çalışmalar Downey vd. (2015), Hwang ve Hopkins (2015), Cotril vd. (2014) incelendiğinde kapsayıcılık algısının iş tatmini, örgütsel bağlılığı, örgütsel vatandaşlığı olumlu yönde etkilediği sonucuna varılmıştır.

Paternalist liderin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık gibi örgütsel durumlarda olumlu etki yarattığı aynı şekilde kapsayıcılık algısı olumlu etkilenen çalışanın da iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık üzerinde olumlu etkiler yarattığı ifade edilmektedir. Bu doğrultuda “liderin, paternalist lider özelliği göstermesi çalışan bireyin kapsayıcılık algısına etki eden unsurlar arasında da sayılabilir mi?”, “Bu unsurlar arasında paternalist lideri de ekleyebilir miyiz?” soruları çalışmayı yönlendiren sorulardır.

Bu çalışmanın amacı;

- Paternalist liderlik ile çalışan bireyin kapsayıcılık algısı arasında bir ilişki var mıdır?
- Paternalist liderin çalışan bireyin kapsayıcılık algısı üzerine etkisi nedir?

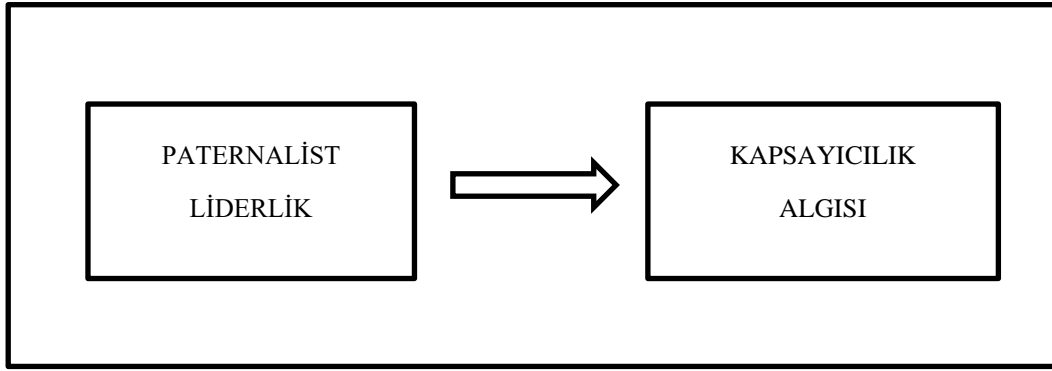
sorularına cevap aramaktır. Ayrıca bu çalışma paternalist liderlik kavramının çalışan bireyin kapsayıcılık algısı üzerinde ne yönde etkili olduğunu ortaya koyma açısından ve daha önce bu iki kavramın birlikte incelenmemiş olması ve literatüre katkı sağlaması açısından önem oluşturmaktadır.

1.Yöntem

Modeldeki paternalist liderin çalışan bireyin kapsayıcılık algısıyla ilişkisinin ve etkisinin açıklanabilmesi ve yorumlanabilmesi açısından araştırmanın örnekleme, kolay ulaşılabilirlik, zaman ve maliyet unsurları göz önünde bulundurularak Bursa özel sektör beyaz yaka çalışanlarından oluşmaktadır. 148 beyaz yaka çalışan ankete katılmıştır. Çalışmada Nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Veriler toplanmadan önce 25.08.2023 tarihli ve 2023-07 oturum sayısı kararı ile Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırma ve Yayın Etik Kurulu tarafından etik açıdan sakıncalı olmadığı kararı verilmiştir. Örneklemin evreni yeterli düzeyde temsil ettiği varsayımıyla ilerlenmiştir. Paternalist liderlik ölçeği için, Nas ve Doğan (2020)'nin çalışmalarında kullanmış oldukları ölçekten faydalanılmıştır. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı (α), hesaplamalar sonucunda 0,901 olarak elde edilmiştir.

Çalışmada, çalışanların kapsayıcılık algısını ölçmek için Kottkey ve Sharafinski (1988) ile Eisenberger ve diğerleri (2002) tarafından geliştirilen Algılanan Örgüt Desteği (Perceived Organizational Support) ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin güvenirlik katsayısı (α) 0,93 olarak hesaplanmıştır. Bu ölçek, Özdeveci (2006) tarafından çevrilmiş ve α katsayısı 0,88 olarak rapor edilmiştir (Milne, 2018). Veriler, analiz için SPSS programı kullanılarak incelenmiştir. Analizlerde, $p=0,05$ anlamlılık düzeyi temel alınmıştır. Araştırmanın modeli Şekil1 de gösterilmiştir.

Şekil1: Araştırma Modeli



2. Verilerin Analizi ve Bulguların Değerlendirilmesi

2.1.Araştırmaya Katılan Bireylerin Demografik Özellikleri

Tablo1: Bireylerin Demografik Özellikleri

	Değişken	Frekans	Yüzde
Yaş	25 yaş ve altı	24	16,2
	26-35	65	43,9
	36-45	47	31,8
	46 yaş ve üstü	12	8,1
	Toplam	148	100,0
Cinsiyet	Kadın	98	66,2
	Erkek	50	33,8
	Toplam	148	100,0
Çalışma süresi	1 yılın altı	12	8,1
	1-3	51	34,5
	4-6	50	33,8
	7 yıl ve üstü	35	23,6
	Toplam	148	100,0
Medeni Durum	Evli	85	57,4
	Bekar	63	42,6
	Toplam	148	100,0

Araştırmaya katılan 148 beyaz yaka çalışanın verilerine göre, örneklemin %66,2'si kadın ve %33,8'i erkeklerden oluşmaktadır. Evli olan katılımcıların oranı %57,4 iken bekâr olanların oranı %42,6'dır. Örneklemin yaş dağılımı incelendiğinde, 25 yaş ve altındakiler örneklemin %16,2'sini oluştururken, 26-35 yaş aralığındakiler %43,9, 36-45 yaş aralığındakiler %31,8 ve 46 yaş ve üstündekiler ise %8,1 oranındadır. Beyaz yaka çalışanların çalışma sürelerine bakıldığında, %8,1'i 1 yıldan az, %34,5'i 1-3 yıl, %33,8'i 4-6 yıl ve %23,6'sı 7 yıl ve üstü çalışma süresine sahiptir.

2.2. Ölçeklerin Geçerlik ve Güvenilirlik Testi Araştırması

Paternalist liderliğin ve kapsayıcılık algısının ölçüldüğü ölçeklerin geçerliliğini sağlamak için, sırasıyla AFA (Açımlayıcı Faktör Analizi) uygulanmıştır. Tablo 1'deki KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) test sonucu %90,3 (0,903) olarak bulunmuştur. Bu değer %50'den büyük olduğundan, veri setinin AFA için uygun olduğu söylenebilir.

Tablo 2: Paternalist Liderlik Ölçeği İçin Yapılan Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör 1	Faktör 2
Açıklanan Varyans (%)	34,076	28,584
Açıklanan Toplam Varyans (%)	62,660	
Kaiser Meyer Olkin Değeri	,903	
Barlett Küresellik Testi Yaklaşık Ki Kare /Anlamlılık (Sig.)	679,844 /0,000	

Tablo 2'ye bakıldığında, Barlett testinin anlamlı olduğu görülmektedir (Sig. = ,000). Ayrıca, tabloya göre iki faktör toplam varyansın %34,076'sını ve %28,584'ünü açıklamaktadır. İki faktör toplam varyansın %62,660'ını açıklamaktadır. Tablo 3'de ise kapsayıcılık algısı ile ilgili ifadeler yer almaktadır. KMO testi değeri %83,4 (0,834)'tür. Bu değer %50'den büyük olduğu için veri setinin AFA için uygun olduğu söylenebilir.

Tablo3: Kapsayıcılık algısı ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi

Açıklanan Varyans (%)	64,808
Açıklanan Toplam Varyans (%)	64,808
Kaiser Meyer Olkin Değeri	,834
Barlett Küresellik Testi Yaklaşık Ki Kare /Anlamlılık (Sig.)	498,478/0,000

Tablo incelendiğinde, kapsayıcılık algısıyla ilgili ölçeğin tek bir faktör altında toplandığı ve bu faktörün toplam varyansın %64,808'ini açıkladığı görülmektedir. Ayrıca, kapsayıcılık algısıyla ilgili ölçeğin bu değeri %50'den büyük olduğu için veri setinin AFA için uygun olduğunu göstermektedir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizi için Cronbach's Alpha (α) modeli kullanılmıştır. Tablo 4'te, araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizine ilişkin bulgular yer almaktadır.

Tablo 4: Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizine İlişkin Bulgular

Ölçekler	Cronbach's Alpha (α)
Paternalist liderlik ölçeği	,896
Kapsayıcılık Algısı Ölçeği	,891

Araştırma modelinde kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizi sonuçlarına göre, ölçeklerin Cronbach's Alpha (α) değerleri sırasıyla 0,896 ve 0,891 olarak bulunmuştur. Bu bulgular, ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir.

2.3. Normallik Testi

Bir veri setinin normal dağılımını değerlendirmek için, çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerine bakılır. Tabachnick ve Fidell (2013) tarafından belirtilen kriterlere göre, kurtosis ve skewness değerleri -1.5 ile +1.5 aralığında olduğunda, verilerin normal dağılıma sahip olduğu kabul edilir. Bu durumda, verilerin normal dağılım gösterdiği ve parametrik testlere uygun olduğu sonucuna varılabilir.

Tablo 5: Araştırma Verilerinin Normallik Testi

	Çarpıklık (Skewness)		Basıklık (Kurtosis)	
Paternalist liderlik	-,119	,199	-,487	,396
Kapsayıcılık algısı	-,416	,199	-,557	,396

Tablo 5'e bakıldığında paternalist liderlik ile ilgili olan verinin çarpıklık değerinin -,119-, 199 basıklık değerinin -,487-, 396 arasında çıktığı, kapsayıcılık algısı ile ilgili olan verinin çarpıklık değeri -,416-, 199 ve basıklık değerinin de -,557-, 396 arasında yer aldığı görülmektedir. Dolayısıyla verilerin çarpıklık ve basıklık değerleri olması gereken aralıkta yer almaktadır. Araştırmanın bundan sonraki kısmına parametrik araştırma yöntemleri ile devam edilebilir.

2.4.Korelasyon Analizi

Bu analizde, değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek ve bir değişkenin değeri değiştiğinde diğer değişkenin nasıl değiştiğini anlamak amaçlanır. Pearson korelasyon katsayısı "r" ile temsil edilir ve -1 ile +1 arasında değer alır. Bu değer, ilişkinin yönünü (negatif veya pozitif) ve gücünü (zayıf veya güçlü) gösterir.

Tablo 6: Pearson Korelasyon Katsayıları

	Paternalist Liderlik	Kapsayıcılık Algısı
Paternalist Liderlik	r	,802
	Sig. Değeri	,000
Kapsayıcılık Algısı	r	,802
	Sig. Değeri	,000

Tablo 6 incelendiğinde paternalist liderlik ile bireyin kapsayıcılık algısı arasında aynı yönlü bir korelasyon olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle paternalist liderlik ile bireyin kapsayıcılık algısı arasında pozitif yönde bir ilişki mevcuttur.

2.5.Regresyon analizi

Tablo 7: Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	St hata	β	T	R	R ²	F	p
Paternalist Liderlik	Kapsayıcılık Algısı	,672	,158	,802	4,255	,802	,643	263,497	,000

Kurulan regresyon modeli, anlamlılık düzeyi $p < 0,5$ 'ten küçük olduğu için anlamlıdır. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre, liderin sahip olduğu paternalist liderlik özelliği, çalışan bireyin kapsayıcılık algısı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Tablo 6'da görüldüğü gibi, iki değişken arasındaki regresyon oranı 802'dir ve liderin paternalist liderlik özelliği, çalışan bireyin kapsayıcılık algısının %64,3'ünü açıklamaktadır. Bu sonuçlar, liderin sahip olduğu paternalist liderlik özelliğinin, çalışan bireyin kapsayıcılık algısını etkileyen faktörlerden biri olduğunu göstermektedir.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışma, Bursa ilindeki işletmelerde beyaz yaka çalışanların katılımıyla gerçekleştirilmiş ve paternalist liderlik ile çalışan bireyin kapsayıcılık algısı arasındaki ilişki incelenmiştir. Veriler anketler aracılığıyla toplanmış ve SPSS istatistik programı kullanılarak

analiz edilmiştir. Araştırmanın sonuçları, paternalist liderlik ile çalışan bireyin kapsayıcılık algısı arasında bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Ayrıca, paternalist liderlik, çalışan bireyin kapsayıcılık algısı üzerinde belirli bir düzeyde etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Liderin paternalist liderlik özelliği, çalışan bireyin kapsayıcılık algısını etkileyen faktörler arasında da yer alabilir. Bu faktörler arasına paternalist liderliği dahil etmek mümkündür. Araştırmanın bulguları, daha önce yapılan çalışmalarla da uyumlu olup paternalist liderlik ve kapsayıcılık algısı üzerine yapılan diğer araştırmalara da atıfta bulunmuştur.

Bu çalışma, paternalist liderlik üzerine yapılan önceki araştırmalarla uyumlu sonuçlar vermektedir. Örneğin, Mete ve Serin (2015) tarafından yürütülen bir çalışma, patronların paternalist liderlik yaklaşımını benimsemelerinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırdığını göstermiştir. Benzer şekilde, Şendoğdu ve Erdiren (2014) çalışmasında, paternalist liderlik davranışı ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur. Taşlıyan vd. (2017) tarafından gerçekleştirilen bir araştırma, örgütsel iletişim ile paternalist liderlik yaklaşımı arasında olumlu bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Erben ve Güneşer (2008) çalışması, iyiliksever paternalist liderliğin duygusal bağlılık üzerinde orta düzeyde, bağlılık üzerinde ise güçlü bir etkiye sahip olduğunu bulmuştur. Pellegrini ve diğerleri (2006) tarafından yapılan çalışma, paternalist liderliğin iş tatmini ile pozitif bir ilişkisi olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, bu çalışmada paternalist liderliğin pozitif etki yarattığı sonucuna varılmış ve daha önceki çalışmalarla tutarlılık göstermiştir.

Kapsayıcılık algısı üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde, Downey ve diğerleri (2015) tarafından yapılan bir araştırmada, kapsayıcılık algısı olumlu yönde etkilenen çalışanların iş performansı ve işe bağlılığı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Ayrıca, kapsayıcılık algısının önemli bir kriter olduğu sonucuna varılmıştır (Downey vd., 2015:37). Hwang ve Hopkins (2015) tarafından yürütülen bir çalışmada, kapsayıcılık algısının olumlu yönde etkilendiği çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılığının arttığı, ayrıca işten ayrılma olasılığının düştüğü tespit edilmiştir (Hwang ve Hopkins, 2015:18). Cotril ve diğerleri (2014) tarafından yapılan bir araştırmada, kapsayıcılık algısının olumlu yönde etkilenen çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışının da pozitif yönde etkilendiği belirtilmektedir. Ayrıca, liderin kapsayıcılık üzerinde olumlu bir etkisi olduğu ve çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönde etkilediği açıklanmaktadır. Araştırmada, algılanan kapsayıcılık ile örgüt temelli özsaygı arasında pozitif bir ilişki olduğu ve örgüt temelli özsaygının kapsayıcılık ve örgütsel vatandaşlık davranışına aracılık ettiği belirtilmektedir (Cotril vd., 2014:283-284).

Bu araştırmanın sonuçlarına göre, paternalist liderin çalışanın kapsayıcılık algısı üzerinde pozitif bir etkisi olduğu ve paternalist liderliğin çalışanın kapsayıcılık algısını önemli ölçüde etkilediği bulunmuştur. Daha önce yapılan çalışmalar da liderliğin ve kapsayıcılık algısının iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık ve duygusal bağlılık gibi örgütsel durumlar üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu göstermiştir. Bu çalışmanın bulguları, önceki çalışmalarla karşılaştırıldığında, paternalist liderliğin kapsayıcılık algısını etkileyen önemli bir faktör olduğu ve diğer etkenlerle birlikte değerlendirilmesi gerektiği sonucunu ortaya koymaktadır.

Ancak, kapsayıcılık algısı üzerine yapılan çalışmaların sınırlı olduğu belirtilmelidir. Bu çalışmanın sonuçları Türkiye'nin diğer bölgelerinde ve illerinde farklı sonuçlara ulaşılacağını düşündürmektedir. Ayrıca, paternalist liderlik ile örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, iş tatmini gibi örgütsel durumlar arasındaki ilişki ve etkide kapsayıcılık algısının etkisi incelenmelidir. Kapsayıcılık algısını etkileyen diğer faktörlerin neler olduğu da araştırılmalıdır. Bu bağlamda, farklı değişkenler üzerinden çalışmalar yürütülebilir ve bu alanda daha fazla araştırma yapılabilir.

KAYNAKÇA

- AYCAN, Z., KANUNGO, R.N., MENDONCA, M., YU, K., DELLER, J., STAHL, G.; KHURSİD, A. (2000). Impact of Culture on Human Resource Management Practices: A Ten Country Comparison. *Applied Psychology: An International Review*, 49(1), s.192-220.
- COTRİLL, K. , LOPEZ P.D., and HOFFMAN C.C., (2014). How Authentic Leadership And İnclusion Benefit Organizations. *Equality, Diversity and İnclusion*, 33(3), s. 275-292.
- DOWNEY,S.N., WERFF, L., THOMAS, K.M. and PLAUT,V.C. (2015). The Role of Diversity Practices and İnclusion in Promoting Trust and Employee Engagement, *Journal of Applied Social Psychology*, (45), s.34-44.
- ERBEN, G. S. ve GÜNEŞER, A. B, (2004). The Relationship Between Paternalistic Leadership and Organizational Commitment: Investigating the Role of Climate Regarding Ethics, *Journal of Business Ethics*, 82(4), s.955-968.
- FARH, J. L. and CHENG, B. S. (2000). A Cultural Analysis Of Paternalistic Leadership İn Chinese Organizations : J. T. Li, A. S. Tsui, & E. Weldon, (eds). In *Management and Organizations in the Chinese Context*, (pp. 85–127). London: Macmillan.

- GELFAND, M. J., EREZ, M., and AYCAN, Z. (2007). Cross-Cultural Organizational Behavior, *Annual Review of Psychology*, (58), s. 479-514.
- GREENHAUS, J.H., COLLINS, K.M. ve SHAW, J.D. (2003). The Relation between Work-Family Balance and Quality of Life. *Journal of Vocational Behavior*, 63: s.510-531.
- HWANG, J., and HOPKINS, K.M. (2015). A Structural Equation Model Of The Effects Of Diversity Characteristics and İnclusion on Organizational Outcomes İn The Child Welfare Workforce. *Children and Youth Services Review*, (50), s. 44-52.
- KURT, İ. (2015). Paternalist Liderlik İle Çalışanların İşlerine Yaratıcı Katılım Algıları Arasındaki İlişkiyi Araştırmaya Yönelik Bir Çalışma, *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, Sayı: 5(1), s.321-330.
- METE, Y.A. ve SERİN, H. (2015). Okul Yöneticilerinin Babacan Liderlik Davranışı ile Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Sinizm Davranışları Arasındaki İlişki, *Hasan Âli Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(2), s.147-159.
- MILNE, C. A. (2018). Lider-Üye Etkileşimi Düzeyi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide İşgörenin Çalışma Grubu Kapsayıcılığı Algısının ROLÜ, (Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İŞLETME Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı.
- MİLLER, F.A. (1998). Strategic Culture Change: The Door To Achieving High Performance and İnclusion. *Public Personnel Management*, 27(2), s.151-160
- MOR-BARAK, E. M., & CHERİN, A. D. (1998). A Tool to Expand Organizational Understanding of Workforce Diversity. *Administration in Social Work*, 22(1), s.47-64.
- NAS, T.İ., DOĞAN, A., (2020). Z Kuşağındaki Bireylerin Kişilik Özelliklerinin Paternalist Liderlik Algılarına Etkisinde Örgüt Kültürünün Düzenleyici Rolü, *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2), s. 30-60.
- PADAVİĆ, I. and EARNEST W. R. (1994). Business Dimensions to Organizational Counseling“, *Counselling Psychology Quarterly*, 7(3), s.275–285.
- PELLEGRİNİ, E.K. and SCANDURA, T.A. (2006). Leader-Member Exchange (LMX), Paternalism, And Delegation In The Turkish Business Culture: An Empirical Investigation, *Journal of International Business Studies*, (37), s.264-79.

- REDDİNG, S. G., & HSİAO, M. (1990). An empirical study of overseas Chinese managerial ideology. *International Journal of Psychology*, (25), s. 629–641.
- REHMAN, M. and B. AFSAR (2012). “The Impact of Paternalistic Leadership on Organization Commitment and Organization Citizenship Behaviour”, *Journal of Business Management and Applied Economics*, Issue, (5), s. 1-12.
- SİNHA, J. P. (1990). A Model of Effective Leadership Stylesin India“, in A. M. Jaeger and R. N. Kanungo (eds.), *Management in Developing Countries* (Routledge, New York, NY), s.252–263.
- ŞENDOĞDU, A. ve ERDİRENÇELEBİ, M. (2014) Paternalist Liderlik ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiye Yönelik bir Araştırma, *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (27), s.253-274.
- TABACHNİCK, B. G. And FİDELL, L. S. (2013). *Using multivariate statistics*. Boston, Pearson.
- TAŞLIYAN, M., ÇİÇEKLİOĞLU, H. ve BIYIKBEYİ, T. (2017). Paternalist Liderlik ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişki: Doğu Akdeniz Bölgesinde Bir Belediye Örneği. *ASSAM Uluslararası Hakemli Dergi*, 4(8), s. 70-87.
- YAR, A. M. ve SERİN, H. (2011). Okul Yöneticilerinin Paternalist Liderlik Davranışı ile Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Sinizm Davranışları Arasındaki İlişki”, *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(2), s.147-159.