

Araştırma Makalesi / Research Article

Geliş Tarihi / *Received*: 28.02.2019 • Kabul Tarihi / *Accepted*: 18.03.2019

Lider Üye Etkileşimi Lensinden Paternalist Liderlik ve İş Tatmini İlişkisi

Zeki UÇAR

Dr. Öğr. Üyesi

Bitlis Eren Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü/Bitlis/Türkiye
ORCID: 0000-0001-7491-5703

Öz

Bu çalışmada paternalist liderlik ve iş tatmini ilişkisi üzerinde lider üye etkileşiminin (LÜE) düzenleyici etkisi araştırılmıştır. Doğu toplumlarının kültürel bir özelliği olarak değerlendirilen paternalizm, liderin otoritesi altındaki astlarını bir baba gibi koruduğu, karşılığında astlarından saygı, itaat ve sadakat beklediği ilişkisel bir inanç sistemini yansıtmaktadır. Bununla birlikte geleneksel liderlik bakış açılarından farklı olarak lider ve astları arasındaki ilişkinin kalitesine vurgu yapan lider üye etkileşimi teorisi, liderlik araştırmalarına yeni bir soluk getirmiştir. Dolayısıyla paternalizm gibi karşılıklı ilişkinin güçlü olmasının beklendiği bir olgunun lider ve astları arasındaki ilişkinin kalitesi üzerinden araştırılması daha ayrıntılı ve güçlü sonuçlar vermesi bakımından önemli hale gelmektedir. Araştırma analizleri için gerekli olan veriler tekstil sektöründe çalışanlardan toplanmıştır. Verileri test etmek için açılımlayıcı faktör, korelasyon ve çoklu regresyon analizleri uygulanmıştır. Araştırma sonucunda paternalist liderlik alt boyutlarından yardımseverlik ve ahlakın iş tatminiyle olan ilişkisi üzerinde lider üye etkileşiminin anlamlı etkisi bulgulanırken, otorite boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi izlenememiştir.

Anahtar Kelimeler: Paternalist Liderlik, Lider Üye Etkileşimi, İş Tatmini

The Relationship Between Paternalistic Leadership and Job Satisfaction From the Viewpoint of Leading Member Exchange

Abstract

In this study the moderator effect of leader-member exchange (LMX) on the relationship between paternalist leadership and job satisfaction was investigated. Paternalism, which is considered as a cultural characteristic of the eastern societies, reflects a relational belief system in which the leader protects his subordinates as if a father, in return he expects his subordinates to show respect, obedience and loyalty. However, unlike traditional leadership perspectives, the theory of LMX which emphasizes the quality of the relationship between the leader and his/her subordinates brought a new ground in leadership research. Therefore, a phenomenon such as paternalism has become a crucial issue for investigation on the quality of the relationship between the leader and his/her subordinates. The data required for the research analysis were collected from the employees in the textile sector. In order to test the data, exploratory factor, correlation and multiple regression analyzes were applied. As a result of the study, while there was determined the positive effects of leader member exchange on the relationship between benevolence and morality which are the sub-dimensions of paternalist leadership, with job satisfaction, it was no significant effect on effect of leader member exchange on the relationship between authority dimension with job satisfaction.

Keywords: Paternalist Leadership, leader Member Exchange, Job Satisfaction

GİRİŞ

Liderlik araştırmalarının temel eksenini takipçilerine ilham veren ve onları işe ve göreve koşullayan temel liderlik öğelerinin neler olduğu oluşturmaktadır. Etik bağlamda değerlendirilen bu araştırmalar dünya üzerindeki her toplum, her kültür ve her inanış için geçerli bir gerçeklikmiş gibi gösterilmektedir. Oysa Çıraklar vd.'nin (2016) de belirtmiş oldukları gibi, toplumların birbirlerinden farklılaşan kültürel özellikleri, liderlik araştırmalarının emik bağlama indirgenmesi gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Nitekim Farh ve Cheng (2000: 85) tarafından batı liderlik modellerinin ve araştırma malzemelerinin doğu toplumlarına gelişgüzel uygulanmasının kaçınılmaz olarak doğu liderlik modellerinin esas görüntüsüne zarar verdiği belirtilmektedir. Ulusal kültür farklılıkları, beraberinde yönetim uygulamalarına ilişkin farklılıklar yaratmasının yanı sıra liderin neyi yapıp yapmaması konularında da beklentileri şekillendirmektedir. Bu bakımdan liderin etki alanı ve işlevsel özellikleri, kültürel güçlerin etkisi altında dikkate değer bir şekilde çeşitlenmektedir. (Paşa vd., 2001: 560-561).

Lider özelliklerinin araştırılmasında, toplumun lidere atfetmiş olduğu roller ve liderin bu roller çerçevesinde sosyal kimliğini oluşturmaya çalışması dikkate değer önemli bir konudur. Canbolat vd.'in (2010: 38) de belirttiği gibi bir kimlik grubunun diğer kimlik gruplarıyla sosyal etkileşiminin yönü sosyal kimliği şekillendirmektedir. Örgüt ve yönetim yazınında liderliğe ilişkin yapılan araştırmaların sonuçları bir bütün olarak ele alındığında, etkililiği her yerde geçerli olan evrensel bir liderlik tarzının olmadığı anlaşılmaktadır. Yapılan birçok araştırma toplumdan topluma ve kültürden kültüre etkili olan liderlik tarzlarının farklılaştığını göstermektedir (Köksal, 2011b: 101). Bu noktada paternalist liderlik tarzı önemli bir örnek olarak değerlendirilebilir. Nitekim araştırmacılar tarafından kültürel bir özellik olduğu belirtilen paternalizm, toplulukçu ve güç mesafesinin yüksek olduğu doğu toplumlarında sıklıkla rastlanan bir olgudur (Erben ve Ötken, 2014; Kim vd., 1994; Yeh vd., 2008; Aycan, 2006; Pellegrini ve Scandura, 2008).

Paternalizm lider ve takipçileri arasındaki karşılıklı beklentilere vurgu yapmaktadır. Bu ilişki içerisinde lider astlarından itaat, saygı, sadakat ve bağlılık göstermelerini beklerken, astlar ise liderlerinden kendilerini koruması, kendilerine ahlaki davranması ve güven vermesi beklentisi içerisinde dirler (Kim,1994; Farh ve Cheng, 2000; Aycan, 2000; Paşa vd., 2001; Aycan, 2006; Gelfand vd., 2007; Çıraklar vd., 2016). Dolayısıyla kültürel bir özellik ekseninde karşılıklı beklentilere dayalı bir mübadele ve bir inanç sistemi olarak değerlendirilen paternalizm (Kim, 1994; Aycan vd., 2000; Kabasakal ve Bodur,

2002; Uh-Bien ve Maslyn , 2005; Aycan ve Kabasakal, 2006), liderin takipçileriyle olan karşılıklı ilişkilerine kuvvetli bir biçimde vurgu yapmaktadır.

Bununla birlikte son zamanlarda gerçekleştirilen işyeri araştırmalarında paternalist liderlik olgusunun olumlu işgören tutum ve davranışlarını olumlu yönde etkilediği belirtilmektedir (Paşa vd. 2001; Yeh vd., 2008; Soylu, 2010; Köksal, 2011a; Cerit, 2012; Anwar, 2013; Saher vd., 2013; Pellegrini vd., 2010 (Yeşiltaş, 2013: 51). Bu noktada olumlu işgören tutum ve davranışlarına olumlu etkileri örgütsel davranış araştırmalarında sıklıkla ele alınan iş tatmini olgusunun paternalist özelliklerle ilişkili olabileceği mantıksal bir çerçeveye oturmaktadır. Buradan hareketle paternalist liderlik özelliklerinin iş tatminini etkilediği söylenebilir. Nitekim Anwar (2013) ve Pellegrini vd. (2010)'nin ampirik bulgularında paternalist lider özelliklerinin iş tatminini etkilediği görülmektedir. Aslında bu noktada literatürdeki önemli bir boşluğa ampirik sonuç olarak denk gelebilecek bir soru olan “liderin takipçisiyle olan etkileşiminin kalitesi paternalist liderlik ve iştatmini arasındaki ilişkinin yönünü ve gücünü etkilemekte midir?” sorusunun yanıtı önemli hale gelmektedir. Nitekim Batıgün ve Şahin (2006) ve Sunal vd. (2011) astların yöneticileriyle olan ilişkilerinin iş tatminini etkilediğini belirtmektedirler. Ayrıca iş tatmininin oluşması için astların üstlerinin desteğine (İşcan ve Timuroğlu, 2007) ve üstleriyle iyi çalışma ilişkilerine ihtiyaçlarının olduğu (Hagedorn, 1996) belirtilmektedir.

Yönetici ve çalışanlar arasındaki karşılıklı paternalistik inancın doğası, güven işbirliği ve ahenk gibi özellikleri beslerken, işgörenlerin aile yaşamlarına kadar uzanan bu ilişkiler beraberinde sıkı bir bağlılık, güven ve uyumu da birlikte getirmektedir. Paternalistik inancın olduğu bir örgütte işgörenler bütünü iyiliği için bir biriyle uyumlu çalışmaktadır. Ancak paternalist özellikler taşıyan lider her çalışmanı ile iyi ilişkiler içerisinde midir? Böyle bir sorunun cevabını lider üye etkileşimi teorisi içerisinde aramak gerekmektedir. Buradan hareketle lider elindeki güç ve kaynakları tüm takipçilerine eşit dağıtmakta mıdır? Yoksa kendine yakın olan takipçilerine ayrıcalıklı mı davranmaktadır? Farklı liderlik teorileri bağlamında lider ve takipçilerinin ilişkileri ve bu ilişkinin kalitesi araştırmalarında dikkate alınması gereken bir araştırma sorunsalı olarak karşımıza çıkmaktadır. Buradan hareketle bu araştırmada paternalist liderlik ve iş tatmini ilişkisi üzerinde lider üye etkileşiminin düzenleyici etkisinin araştırılması amaçlanmıştır. Bu araştırma sonuçlarının literatürde önemli bir boşluğu doldurmasının yanı sıra liderlik araştırmalarına yeni bir kapı aralayacağı ve alanın zenginleşmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Paternalist Liderlik

Araştırmacılar tarafından kültürel bir özellik olduğu belirtilen Paternalizm, toplulukçu ve güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda sıklıkla rastlanan bir olgu olmasına karşın bireycilik ve güç mesafesinin düşük olduğu batı kültüründe sık karşılaşılmamakla birlikte olumsuz bir durum olarak nitelendirilmektedir. (Çalışkan, 2009). Ancak, günümüzde giderek batı toplumları da paternalizmi, kendi iş ve toplumsal hayatlarına ilişkin bir takım sorunlarla başa çıkmak için bir çözüm olarak değerlendirmektedirler (Aycan, 2006). Bu nedenle Batı yazınında son zamanlara kadar gereken ilgiyi çekmediği gözlemlenmektedir

Paternalist liderlik kavramına bilimsel olarak ilk kez Silin (1960)'in doktora tezi araştırmasında değinilmiş olduğu görülmektedir. Dr. Silin Tayvan' da geniş ölçekli işletme girimciliği çalıştığı 1960'ın sonlarında, batı kökenli liderlik tarzlarından ahlaki standartlar ve otorite gücü yönüyle farklılaşan bir liderlik anlayışı varlığını keşfetmiştir (Yeh, 2005). Doğu kültürünün liderlik tarzını belirlemeye yönelik Silin'in daha sonra 1976 yılında yapmış olduğu çalışma ile birlikte Westwood (1997) tarafından yapılan araştırma kültürel liderlik tarzlarının farklılıklarını ortaya koyan araştırmalar olarak alana katkı yapmıştır (Köksal, 2011b: 102).

Kelime anlamı olarak “pater” sözcüğünden türemiş olan paternalizm kökleri ataerkil özellikler gösteren kültürlere dayanmaktadır (Erben ve Ökten, 2014: 106; Yeh vd., 2008: 85; Kim, 1994). Paternalizm, liderin üzerlerinde otoritesi olduğu takipçilerini bir baba gibi koruduğu ve bunun karşılığı olarak takipçilerinden itaat ve sadakat göstermelerini beklediği karşılıklılığa dayalı ilişkisel bir inanç sistemi olarak tanımlanmaktadır. (Paşa vd., 2001; Aycan, 2006; Kim, 1994; Gelfand vd., 2007; Köksal, 2011a: 159; Uh-Bien ve Maslyn , 2005: 419; Aycan vd., 2000; Kabasakal ve Bodur, 2001; Börekçi, 2000; Aycan ve Kabasakal, 2006: 474).

Köken olarak Paternalizm nereden beslendiğine ilişkin farklı iki yaklaşım olduğu bilinmektedir. Batı bakış açısını yansıtan birinci görüşe göre paternalizm bürokratik yapının yetki ve otorite kavramlarına dayanmaktadır (Aycan, 2000; Pellegrini ve Scandura, 2008). Dolayısıyla Weber'in öncüsü olduğu bürokrasi anlayışının temel dayanağı olan otorite ve geleneksel yetki kavramlarından beslenmektedir. Bu bakış açısına dayalı olarak batı toplumlarında arzu edilmeyen bir liderlik tarzı olarak değerlendirilmektedir (Pellegrini vd., 2010). Çünkü otoriterlikle eş anlamlı olarak görülen paternalizm bu toplumlarda arzu edilmeyen bir yönetim tarzını yansıtmaktadır. Bir diğer yaklaşıma göre paternalizm Konfüçyus öğretilerine dayanan otorite, itaat ve ahlak kavramlarına

vurgu yapan doğu kültürleri için olumlu bir yönetim biçimi olarak değerlendirilmektedir (Uhl-Bien ve Maslyn, 2005; Cheng vd., 2004; Yeh vd., 2008; Aycan, 2000: 446; Farh vd., 2006; Niu vd., 2009). Yine bu bakış açısına göre paternalizmin Asya kültürlerinde var olan ataerkil yapı ve aynı soydan olanlar üzerinde güçlü şekilde etkileri vardır ve yine bu gelenekçi yapıdan beslenmektedir (Kim, 1994; Aycan, 2000). Özellikle Çin olmak üzere Doğu Kültürünü temsil ettiği belirtilen paternalizmin kaynağı olarak Çin kültüründe sosyal alanın inşasında önemli bir bakış açısını yansıtan Konfüçyüs ilkeleri, lider ve takipçileri arasındaki dikey ilişkinin merkeziliğini vurgulayan önemli bir bakış açısını temsil etmektedir.

Paternalist liderlik tarzıyla bütünleşin üç özellikten söz edilmektedir. Bunlar otoriterlik, babacan yardımseverlik ve ahlaklıdır (Niu vd., 2009; Cheng vd., 2004:91). Paternalist liderler, astları üzerinde güçlü otoritelerini vurgulamak için kontrol stratejileri kullanırlar ve bu durumu devam ettirmek için kontrol taktikleri uygularlar ve sıkı bir disipline vurgu yaparak otoriter yönlerini ortaya koyarlar. Babacan yardım severlik ile ilgili olarak, astlarına, onların esenliği ve mutluluğu için kapsamlı ve kişiselleştirilmiş bir alaka sergilemektedirler. Son olarak ahlaki özellik ise, astları tarafından rol model olarak gözlemlenen paternalist liderlerin davranışlarında üst düzey kişisel bir erdem, öz disiplin ve bencilliğin yer almamasını vurgulamaktadır.

Aycan (2006) paternalizmi önemli yapan benzersiz üç özellikten söz etmektedir. Bu özelliklerden ilki paternalizmin, Pasifik Asyası, Orta Doğu ve Latin Amerika kültürlerinin kendilerine özgü psikolojilerinden kaynaklanan ve genel anlamda Batı toplumlarınca olumsuz olarak algılanan bir olgudur. Bu olumsuz tutuma rağmen, günümüz de Batı toplumlarında dahi bazı sosyal ve örgütsel sorunların çözümünde paternalizmin uygun bir ortam yarattığı inancının oluşmaya başladığı görülmektedir. Bu bakımdan paternalizm yerel sınırlarının ötesine geçmiş ve hem Batı hem de Doğu toplumlarınca toplumsal gelişime katkı sağlayan bir araç olarak dikkate alınmaktadır. İkinci özellik, Doğu ve Batı toplumlarına ilişkin, karşılaştırmalı kültürel örgütsel araştırmalarda önemli değişiklikleri açıklama potansiyeline sahiptir. Paternalizmin üçüncü ve son özeliği ise kişisel, örgütsel, ve sosyo-kültürel araştırma düzeylerinde ve farklı düzeylerde karşılaştırmalı kültürel araştırmalar gerçekleştirmeye uygun olmasıdır (Aycan, 2006: 445-446).

Lider Üye Etkileşimi (LÜE)

Lider üye etkileşimi teorisi liderin takipçileriyle dikey eksenli (Steiner, 1997) ve karşılıklı olan ilişkilerinin kalitesine odaklanmaktadır. Bu ilişkiler farklı takipçilerle farklı düzeylerde gerçekleşmekte ve değişime dayalı olmaktadır

(Dienesch ve Liden, 1986; Graen ve Uhl-Bien, 1995; Wayne vd., 1997). Dolayısıyla lider takipçilerinin tümüyle aynı liderlik özellikleriyle ilişkiler kurmamakta, aksine her takipçisiyle farklı bir mübadele ilişkisi içerisinde hareket etmektedir (Liden ve Graen, 1980; Liden ve Maslyn, 1998). Bu mübadele ilişkisi içerisinde lider bir kısım takipçileriyle daha yakın ve içten ilişkilere dayalı hareket etmekte ve onlara ayrıcalıklı davranmaktadır. Ancak diğer takipçilerle böyle bir ilişki içerisine girmemektedir (Bulgurcu ve Gürel, 2016). Teori ayrıca takipçilerin grup içerisinde üstlenmiş oldukları rollerin liderleriyle olan etkileşim ve ilişkilerinin kalitesine dayalı olarak değişiklik gösterdiğini vurgu yapmaktadır (Graen ve Uhl-Bien, 1995). Dolayısıyla LÜE teorisi liderin elindeki güç ve kaynakları takipçileriyle oluşturmuş olduğu farklı mübadele ilişkileri içerisinde ne şekilde paylaştığını da açıklamaya çalışmaktadır (Deluga ve Perry, 1994). Liderleriyle iyi ilişkileri bulunan takipçiler grup içerisinde daha fazla ayrıcalık ve ödüllere elde ederken, liderleriyle iyi ilişkilere bulunmayan takipçiler formal kazanımların ötesinde kazanımlar elde edemezler (Dienesch ve Liden, 1986).

Bununla birlikte lider üye etkileşimi teorisi diğer liderlik teorilerinden iç (in-group) ve dış (out-group) üye ayrımı yönünden farklılaşmaktadır. İç üye üst düzeyde güvene dayanan ilişkiler yönünden daha fazla sorumluluk, daha fazla destek ve ödüllerle ilişkilendirilmektedir. Çünkü iç üyeler yoğun iş yükü ve önemli pozisyonlarda bulunmalarından dolayı liderleriyle daha iyi ve samimim ilişkiler kurabilmektedirler (Çalışkan, 2009: 221). Dış üye ise daha düşük bir güven ilişkisine dayalı olarak daha az sorumluluk, sınırlı destek ve ödüllerle ilişkilendirilmektedir (Graen ve Uhl-Bien, 1995; Liden ve Maslyn, 1998). (Green ve Liden: 1980) iç üye kategorisinde olan takipçilerin elde ettikleri kazanımları sonucu olarak, daha fazla sorumluluk alma eğilimi gösterdiklerini ve işlerine daha fazla zaman ve enerji harcadıklarını belirtmektedir. Dış üyeler ise liderleriyle formel ilişkilere dayalı olarak düşük güven ve etkileşim içerisinde zayıf bir bağ geliştirirler (Dansereau vd., 1975; Boies ve Howell, 2006; Bolat, 2011). Dolayısıyla dış üyeler liderlerinden daha az destek görmekte, görev, kariyer ve ödül gibi fırsatlardan kısıtlı olarak istifade etmektedirler.

İş Tatmini (İş Doyumu)

İş tatmini, çalışanın yapmış olduğu işi değerlendirmesi sonucunda almış olduğu hazza ilişkin bir kavramdır. Dolayısıyla olumlu bir duygusal durum olarak zevk veren, hoş giden genel duygusal değerlendirmeler ve kişinin işine olan sevgisini bir ölçütü olarak değerlendirilebilir (Locke, 1976; Spector, 1996; Brown 1997; Lambert vd., 2016). Dolayısıyla işgörenleri işe motive eden önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bakımdan örgütsel düzeyde işgörenlerin olumlu ya da olumsuz iş tatmini ya da tatminsizliklerine neden olan farklı

faktörler araştırma konusu olmuştur. Yuen vd. (2018) farklı örgütsel yapıların varlığı ve işgörenlerin farklı psikolojik durumları nedeniyle iş tatminini etkileyen faktörlerin karmaşık ve çeşitli olduğunu belirtmektedir. Bununla birlikte araştırmacılar genel olarak, iş ortamı, fiziki koşullar, bireysel etkenler, üstlerle ve iş arkadaşlarıyla ilişkiler, fiziksel yeterlilik, zaman baskısı, özerklik, kendini geliştirme olanığı , işin doğası, kurumun yapısı, politikaları, iş yeri desteği, yan haklar, terfi fırsatları, tanınma ve güvenlik gibi unsurların iş tatminini etkilediğini belirtmektedirler (Spector, 1997; Lu vd., 2005; Batıgün ve Şahin 2006; Sunal vd., 2011; Pagán, 2013).

Paternalist Liderlik ve İş Tatmini (Doyumu) İlişkisi

Türkiye gibi kolektivist bir kültüre sahip olan ülkelerde, Pellegrini ve Scandura'nın (2008) da belirtmiş oldukları gibi çalışanlar liderlerinden destek, koruma, ilgi ve yakınlık görmek isterler. İşgörenler sorunlarıyla ilgilenen, onları koruyan, gelişimlerini önemseyen ve onlara bir aile büyüğü gibi davranan üstler arzulamaktadır (Aycan ve Kanungo 2000). Bu çalışanlarda önemsendikleri duygusunu ön plana çıkarırken, yaptıkları işten doyum sağlamalarını da etkilemektedir. Dolayısıyla paternalist liderliğin yardımseverlik (Babacan) boyutunun iş tatmini üzerinde olumlu etkilerinin olduğu söylenebilir. Nitekim Cerit (2012) sınıf öğretmenleri üzerinde yaptığı araştırmada paternalist liderlik ve iş doyum (yöneticiden ve işin doğasından doyum) arasında orta düzeyde ilişki bulgulamıştır. Pellegrini (2010) Hindistan ve Amerika'yı ele almış olduğu kültürler arası karşılaştırmalı çalışmada kolektivist kültürlerin güç mesafesinden kaynaklı olarak otoriteyi kabullendiğini ve bunu saygı ve itaat temelinde değerlendirdiklerini belirtmektedir. Bu aslında babacan yardımseverliğin bir getirisidir. Çünkü astlar liderden ahlaki bir temelde kendi ihtiyaçlarını gözetecek şekilde davranmasını beklerken lider ise bu karşılıklı ilişkinin doğası gereği kendisine mutlak itaat ve saygı beklemektedir. Dolayısıyla paternalist liderliğin ahlak ve otoriterlik boyutlarının iş tatminiyle olumlu yönde ilişkili olduğu söylenebilir. Ancak otorite ve iş tatmini ilişkisi batı toplumlarında negatif bir ilişkiye sahiptir. Nitekim Pellegrini(2010) araştırmasında bu sonuçlara ulaşmıştır. Ayrıca Yardımcı (2010) ve Anwar (2013) ampirik bulgularında paternalist lider özelliklerinin iş tatminini etkilediği görülmektedir.

H₁: Paternalist liderlik değişkeninin alt boyutlarından yardımseverlik boyutu iş tatmini üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

H₂: Paternalist liderlik değişkeninin alt boyutlarından ahlak boyutu iş tatmini üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

H₃: Paternalist liderlik değişkeninin alt boyutlarından otorite boyutu iş tatmini üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

Paternalist Liderlik ve İş Tatmini İlişkisi üzerinde Lider Üye Etkileşiminin Düzenleyicilik Rolü

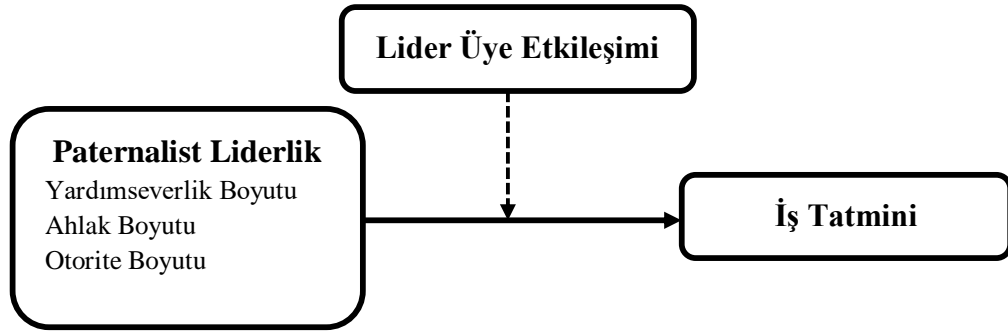
Türk toplumunun kolektivist yapısı ilişkilerin derinliğine ve kalitesine vurgu yapan önemli bir olgudur. Bu noktada astların liderleriyle olan ilişkilerinin düzeyi onların iş ve örgütlerine karşı duygu, tutum ve davranışlarını olumlu ya da olumsuz etkilemektedir. Nitekim Pellegrini ve Scandura'nın (2008) da belirtmiş olduğu gibi kolektivist yapı bağlılık, sadakat ve sorumluluğu vurgu yaparken temelde ilişkileri korumaya odaklanmaktadır. Dolayısıyla iletişimin kalitesi ve düzeyi kolektivist toplumlarda önemlidir ve çalışanlar üstleriyle sıcak ilişkiler içinde olmak isterler. Buradan hareketle karşılıklı bir inanç sistemi olarak değerlendirilen paternalistik özelliklerin iş tatminiyle olan ilişkisi üzerinde lider üye etkileşiminin düzenleyici etkiye sahip olduğu söylenebilir. Nitekim Pellegrini (2010) çalışmasında LÜE, paternalist liderlik ve iş tatmini değişkenlerinin birbirleriyle ilişkili olduğunu belirtmektedir.

H₄: Lider üye etkileşimi değişkeninin yardımseverlik boyutu ve iş tatmini arasındaki ilişki üzerinde düzenleyici etkisi vardır.

H₅: Lider üye etkileşimi değişkeninin ahlak boyutu ve iş tatmini arasındaki ilişki üzerinde düzenleyici etkisi vardır.

H₆: Lider üye etkileşimi değişkeninin otorite boyutu ve iş tatmini arasındaki ilişki üzerinde düzenleyici etkisi vardır.

Şekil 1: Araştırma Modeli



METODOLOJİ

Araştırma ölçekleri

Bu çalışmada alan araştırmaları içerisinde değerlendirilen survey yöntemi kullanılmıştır. Araştırma için kullanılacak veriler sağlanması için yapılandırılmış soru formundan yararlanılmıştır. Toplam kırk dokuz (49) maddeden oluşan soru formunda altı madde katılımcıların demografik özellikleri belirlemek için hazırlanmıştır.

Paternalist Liderlik Ölçeği: Araştırmanın bağımsız değişkeni paternalist liderliği ölçmek üzere, Cheng vd.,'nin (2004) 26 madde ve üç boyuttan oluşan ölçüm aracından yararlanılmıştır.

İş Tatmini Ölçeği: Araştırmanın bağımlı değişkeni olan İş tatminini ölçmek için Yoon ve Thye (2002) tarafından beş madde ve tek boyutlu olarak geliştirilen ve Işık (2016) yapmış olduğu çalışmada Türkçe'ye uyarlanan ölçüm aracından faydalanılmıştır.

Lider Üye Etkileşimi Ölçeği: Araştırmanın düzenleyici (Moderatör) değişken olan Lider Üye Etkileşimini ölçmek için Liden ve Maslyn (1998)'in geliştirdiği dört faktör ve on iki ifadeden oluşan ölçüm aracı kullanılmıştır.

Yapılandırılmış anket formundaki ifadeler 5'li likert tipi ölçeklendirmeye dayalı olarak olumsuzdan olumluya doğru (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum) sıralanmıştır.

Örneklem

Bu çalışmanın verileri 2016 yılı Mayıs ayı içerisinde Bitlis'te faaliyet gösteren iki ayrı tekstil fabrikası çalışanlarından elde edilmiştir. Belirtilen fabrikalarda toplam 491 işgören çalışmaktadır. Kolayda örneklem yönteminin kullanıldığı çalışmada toplam 400 işgörene anket dağıtılmış ancak toplamda 209 anket formu işgörence doldurulmuştur. Bununla birlikte anketlerin programa yüklenmesi esnasında 13 adet anket formundan bir kısmının rastgele okunmadan doldurulduğu anlaşıldığından ve diğer kısmının ise eksik doldurulduğu anlaşıldığından bunlar analizlerden çıkarılmış ve toplamda 196 anket analizlere dâhil edilmiştir.

Tablo 1 incelendiğinde katılımcıların yaklaşık % 33'ünün erkek % 67'sinin ise kadın olduğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde ise, ağırlıklı olarak lise ve öncesi dereceye sahip oldukları anlaşılmaktadır. Katılımcıların ayrıca yaklaşık olarak % 60'ının 20-29 yaş aralığında olduğu görülmektedir.

Tablo 1: Araştırma Katılımcılarına İlişkin Demografik Veriler

Cinsiyet	F	%	Yaş	F	%
Erkek	64	32,7	20-29	116	59,2
Kadın	130	67,3	30-39	50	25,5
Belirtmemiş	2	1,0	40-49	28	14,3
Toplam	196	100	50 ve üzeri	2	1,0
Medeni Durum	F	%	Toplam	196	100
Evli	84	42,9	Pozisyon	F	%
Bekar	109	55,6	Beyaz yakalı	6	3,0
Belirtilmemiş	3	1,5	Mavi Yakalı	190	97,0
Toplam	196	100	Toplam	196	100
Eğitim Durumu	F	%			
İlköğretim	40	20,4	Çalışma Yılı	F	%
Lise	17	69,9	0-5	164	83,7
Ön Lisans	11	24,1	6-10	21	10,7
Lisans	10	5,1	11-15	7	3,6
Lisans Üstü	0	0	16 ve üzeri	4	2,0
Toplam	196	100	Toplam	196	100

Analiz ve Bulgular

Araştırmanın amacına yönelik veriler üzerinde öncelikle güvenilirlik ve açımlayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Daha sonra oluşturulan araştırma modelini test etmek için tanımlayıcı istatistikler, çoklu regresyon analizleri uygulanmıştır. Analizler için SPSS 25 Programından yararlanılmıştır.

Araştırma verilerinin analizler için uygunluğunu ve iç tutarlılıklarını belirlemek amacıyla veriler üzerinde sırasıyla güvenilirlik analizi ve açımlayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Güvenilirlik analizi sonucunda paternalist liderlik alt boyutlarının Cronbach Alpha değerleri, yardımseverlik boyutu için $\alpha=,875$, ahlak boyutu için $\alpha=,760$ ve otorite boyutu için $\alpha=0,790$ olarak elde edilmiştir.

Lider üye etkileşiminin Cronbach Alpha değeri¹ $\alpha=,942$ olarak tespit edilirken, iş tatmininin Cronbach Alpha değeri ise $\alpha=,894$ olduğu güvenilirlik analizleri sonucunda tespit edilmiştir. Ancak güvenilirlik analizi sonucunda paternalist liderlik değişkeninden 1 madde, lider üye etkileşiminden 1 madde iç tutarlılığı düşürdükleri için ölçeklerden çıkarılmıştır. Son durumda ölçeklerin faktör yapılarını belirlemek için açımlayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Promax rotasyonunun seçildiği faktör analizlerinde paternalist liderlik değişkeninin veriler herhangi bir faktör sayısına zorlanmadığında beş faktörlü bir yapı oluşturduğu gözlenmiştir. Bunun üzerine veriler üç faktörlü bir yapıya zorlanmıştır. Analiz sonucunda üç faktörlü yapının oluştuğu görülmüş ancak üç madde faktörlere ,500'den daha düşük değerlerle atandığından bu maddeler sırasıyla analizlerden çıkarılarak analizler tekrarlanmıştır. Faktör analizi sonuçlarına göre paternalist liderlik değişkeni yazında belirtildiği şekliyle üç boyutlu olarak tespit edilirken KMO değeri ,841 olarak belirlenmiştir. Açımlayıcı faktör analizi sonucuna göre dört boyutlu bir yapı oluşturması beklenen lider üye etkileşimi değişkeni herhangi bir faktör sayısına zorlanmadan program çıktılarına göre tek boyut oluşturduğu izlenmiştir. Bu sonuca istinaden ölçek dört faktörlü yapıya zorlanarak yeniden analiz edilmiştir. Ancak literatürde belirtilen faktör maddeleriyle uyumlu bir yapının oluşmadığı görülmüştür. Bundan dolayı lider üye etkileşimi değişkeni tek boyut olarak kabul edilmiştir. Bununla birlikte bir maddenin ,500 değerinin altında kalması nedeniyle bu madde analizlerden çıkarılmış ve lider üye etkileşimi 10 maddeden oluşan tek boyutlu bir yapı olarak değerlendirmeye alınmıştır. Lider üye etkileşiminin KMO değeri ,910 olarak belirlenmiştir. Beş maddeden oluşan iş tatmini değişkeni beklediği gibi tek boyutlu bir yapıda olduğu görülmüştür. İş tatmini ölçeğinin KMO değeri ,770 olarak tespit edilmiştir. Tablo 2'den açımlayıcı faktör analiz sonuçları görülebilir.

¹ Açımlayıcı faktör analizi sonucunda lider üye etkileşimi tek boyutlu olarak belirlenmiştir. Bu nedenle güvenilirlik analizi tek boyut üzerinden değerlendirilmiştir.

Tablo 2: Temel Bileşenler Analizi (Değişken Faktör Yükleri n=158)

Madde	Faktör			Faktör	Faktör
	Paternalist Liderlik KMO: ,871			İş tatmini KMO: ,745	Lider Üye Et. KMO: ,891
	1	2	3	1	1
Yrdmsvr-1	,714				
Yrdmsvr-2	,618				
Yrdmsvr-3	,821				
Yrdmsvr4	,696				
Yrdmsvr5	,741				
Yrdmsvr1-6	,672				
Yrdmsvr-7	,598				
Yrdmsvr-8	,687				
Yrdmsvr-9	,725				
Yrdmsvr-10	,703				
Ahlak-1		,813			
Ahlak-2		,722			
Ahlak-3		,764			
Ahlak-4		,640			
Ahlak-5		,710			
Otoriterlik-1			,693		
Otoriterlik-2			,617		
Otoriterlik-3			,713		
Otoriterlik-4			,772		
Otoriterlik-5			,696		
Otoriterlik-6			,578		
Otoriterlik 7-			,685		
İş Tatmini-1				,718	
İş Tatmini-2				,677	
İş Tatmini-3				,745	
İş Tatmini-4				,794	
İş Tatmini-5				,815	
LÜE-1					,798
LÜE-2					,816
LÜE-3					,861
LÜE-4					,795
LÜE-5					,870
LÜE-6					,914
LÜE-7					,898
LÜE-8					,864
LÜE-9					,846
LÜE-10					,814

Tablo 3 : Değişken Tanımlayıcı İstatistikleri (Ortalama, Standart Sapma), Korelasyon ve Cronbach Alfa Değerleri

Değişkenler	Ort.	S.S.	Yrdsırlık	Ahlak	Otorite	LÜE	İ.T.
Yardımseverlik	3,5444	,8655	(,875)				
Ahlak	3,2528	,9798	,603**	(,760)			
Otorite	2,7988	,8342	-,442**	-,375**	(,790)		
LÜE	3,7085	,9356	,470**	,314**	-,275**	(,942)	
İş Tatmini	3,1043	,8122	,290**	,254**	-,539**	,386**	(,894)

**p<0.01, Cronbach Alpha değerleri parantez içerisinde gösterilmektedir.

Tablo 1’den değişkenler arasında anlamlı etkiler izlenmektedir. Bununla birlikte LÜE ile yardımseverlik ve ahlak arasında orta düzeyde karşılıklı bir ilişki tespit edilirken, LÜE ve otorite boyutu arasında negatif bir karşılıklı ilişkinin olduğu görülmektedir. Ayrıca otorite boyutu ve iş tatmini arasında orta düzeyin üst sınırlarında negatif bir ilişkinin olduğu analiz sonuçlarından görülmektedir

Tablo 4: Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Model	Bağımsız Değişkenler	B	Standart Hata	Standardize edilmemiş Katsayı	Standardize edilmiş Katsayı	t	R Kare Değ.	Değ. Anl.
					Beta	Beta			
İŞ	1	(Sabit)	1,816	,164			6,236	0,02	,001
		Yardımseverlik	,387	,043	,377**		6,101		
	2	(Sabit)	,962	,271			1,237		
		Yardımseverlik	,372	,049	,360**		4,312		
		LÜE (Lider üye etkileşimi)	,391	,072	,386*		1,915		
	3	(Sabit)	,872	,278			1,113		
		Yardımseverlik	,614	,053	,608**		7,847		
		LÜE	,724	,088	,719**		4,223		
		Yardımsvr. x LÜE	,197	,016	,462**		-3,136		

1	(Sabit)	1,917	,241		7,346	0,27	,05
	Ahlak	,378	,068	,366**	8,101		
2	(Sabit)	1,987	,345		6,961		
	Ahlak	,380	,076	,372**	6,434		
	LÜE	,384	,073	,342*	3,530		
3	(Sabit)	2,780	,395		3,031		
	Ahlak	,287	,082	,219*	1,933		
	LÜE	,371	,075	,551**	3,708		
	Ahlak x LÜE	,089	,003	,292*	2,814		
1	(Sabit)	2,260	,221		4,475	0,79	,914
	Otoriterlik	,314	,056	-,410*	5,454		
2	(Sabit)	1,002	,396		2,802		
	Otoriterlik	-,417	,061	-,416*	-5,515		
	LÜE	,374	,069	,166	1,472		
3	(Sabit)	,224	,395		1,450		
	Otoriterlik	-,547	,087	,564	-5,775		
	LÜE	,398	,069	,317	3,262		
	Otoriterlik x LÜE	-0185	,025	-,408	-2,472		

Tablo 4 incelendiğinde paternalist liderlik boyutlarından yardımseverlik ve ahlak boyutunun iş tatminini olumlu yönde anlamlı olarak etkilediği anlaşılmaktadır. Bununla birlikte otorite boyutunun ise iş tatminini olumsuz yönde etkilediği görülmektedir. Bu sonuçlar üzerinden H_1 ve H_2 hipotezleri kabul edilirken H_3 hipotezi reddedilmiştir. Ancak H_3 hipotezine ilişkin olumlu beklenen ilişkinin olumsuz bir ilişki olarak çıkması önemli bir ayrıntıdır. Ayrıca lider üye etkileşiminde iş tatmini üzerinde olumlu yönde anlamlı etkisinin olduğu görülmektedir. Lider üye etkileşiminin paternalizm boyutları ve iş tatmini ilişkisi üzerindeki düzenleyicilik etkisi incelendiğinde ise yardımseverlik ve ahlak boyutlarının iş tatminiyle olan ilişkileri üzerinde lider üye etkileşiminin düzenleyicilik etkisi olduğu görülürken otorite boyutu ve iş tatmini ilişkisi üzerinde lider üye etkileşiminin düzenleyicilik etkisi tespit edilememiştir. Dolayısıyla H_4 H_6 hipotezleri kabul edilirken H_6 reddedilmiştir.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Etik bağlam içerisinde her yerde geçerli etkili lider özelliklerini tespiti batı yazınında uzun yıllar araştırma konusu olmuş ve halen olmaya devam etmektedir. Ancak toplumsal kültür farklılıkları araştırma konularına durumsal yaklaşıması gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu yönüyle paternalizm doğu toplumları için geleneksel güven ve saygı ilişkisine dayalı bir ilişki sistemi izah ederken, batı toplumları için otoriteye vurgu yapmasından dolayı olumsuz bir liderlik tipi olarak değerlendirilmektedir. O nedenle her bir araştırma konusunun gerçekleştirildiği coğrafyanın kültürünü, değer yargılarını, gelenek ve göreneklerini göz önünde bulundurması gerekmektedir. Nitekim araştırma sonuçları incelendiğinde bu tespiti doğrulayacak bulgulara ulaşıldığı görülmektedir. Paternalist liderlik özelliklerinin iş tatmini gibi örgütsel davranış alanının temel konularından biriyle ele alınması ve olumlu yönde anlamlı sonuçların bulunması bunun kanıtı niteliğindedir. Bu çalışmada paternalist liderlik tarzları ve iş tatmini ilişkisinde LÜE'nin düzenleyicilik etkisi araştırılmıştır. Paternalist liderlik alt boyutlarından yardımseverlik ve ahlak boyutlarının iş tatmini üzerinde orta düzeyde olumlu yönde anlamlı etkilerinin olduğu görülmüştür. Bu sonuçlar paternalist liderlik ve iş tatmini ilişkisini araştıran diğer araştırmaların sonuçlarını da doğrular niteliktedir. Dolayısıyla paternalist liderin babacınlığı, yardımseverliği, ahlakı işgörenlerin iş tatminini ve dolayısıyla da işe yönelik tutum ve davranışlarını da olumlu yönde şekillendirir niteliktedir.

Bununla birlikte otoriterlik boyutunun iş tatminini, beklenenin aksine, olumsuz yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bu durum aslında paternalistik özellikler gösteren Türk toplumunun kültürel bir dönüşüm gösterdiğini düşündürmesi bakımından önemli hale gelmektedir. Nitekim Tablo 1 incelendiğinde katılımcıların %59'unun 20-29 yaş diliminde geçlerden oluştuğu dikkate değerdir. Bu kuşak batı kökenli kültür aktarımının en yüksek düzeyde yaşandığı döneme denk gelmektedir ki bu dönem iletişim ve bilgi teknolojilerinin yoğun etkileri altında sosyal ve toplumsal alanının yeniden inşasına tanıklık etmiştir. Dolayısıyla batı bakış açısını yansıtan sonuçlara ulaşılması benlenmedik bir sonuç olarak değerlendirilmemelidir. Bu bakımdan durumsallık yaklaşımı her yer ve zamanda dikkate alınması gereken bir gerçeklik olarak ele alınmalıdır. Farklı bir bakış açısıyla değerlendirmek gerekirse bu çalışmada kullanılan paternalist liderlik ölçeğine ait otoriterlik algısını ölçmeye yönelik soruların doğrudan otoriterlik kavramına yönelik ifadelerle oluşturulduğu görülmektedir. Ve dolayısıyla olumsuz bir durum olarak algılanmaktadır. Aslında paternalist otoriterliğe ilişkin sorular oluşturulurken paternalist ilişkinin doğasını da

içerecek (ima edecek) şekilde yapılandırılması gerektiği sonucu da önemli bir ayrıntı olarak düşünülebilir.

Liderlik araştırmalarına yeni bir soluk getiren lider üye etkileşimi teorisi, liderlik teorilerinin karanlıkta kalan en önemli kısmını sorunsallaştırması bakımından liderlik araştırmalarına önemli bir alan açmıştır. Denebilir ki lider üye etkileşimi araştırmalarına kadar salt liderin özellikleri üzerine yoğunlaşan araştırmalar lider üye arasındaki etkileşimi ve bu etkileşimin kalitesini göz ardı etmiştir. Dolayısıyla lider üye etkileşimi teorisi lider ve üye arasındaki ilişkiye odaklandığından liderlik araştırmaları için önemli hale gelmiştir. Bununla birlikte liderlik araştırmalarının lider üye etkileşimi lensinden yeniden ele alınması yeni sonuçlara kapı aralayabilecek niteliktedir. Nitekim bu araştırmanın temel sorunsalı paternalist liderlik tarzları ve iş tatmini arasındaki ilişki üzerinde LÜE'nin düzenleyicilik etkisini araştırmaktır. Araştırma sonucunda paternalist liderlik alt boyutlarından yardımseverlik ve ahlak ile iş tatmini arasındaki ilişkide LÜE'nin düzenleyicilik etkisi olduğu bulgulanmıştır. LÜE bu ilişkinin yününü etkilemezken gücünü arttırmaktadır. Dolayısıyla lider üye etkileşimin kalitesi paternalist özelliklerin iş tatmini üzerindeki olumlu etkisini arttırmaktadır. Ancak paternalist liderlik alt boyutlarından biri olan otoriterlik ve iş tatmini arasındaki ilişki de LÜE'nin düzenleyicilik etkisi bulgulanamamıştır. Bu sonuçlar doğrultusunda **H₄**, **H₅** kabu edilirken **H₆** reddedilmiştir.

Sonuçlar toplu olarak değerlendirildiğinde lider üye etkileşiminin liderlik araştırmalarını farklı bağlamlara çekebildiği görülmektedir. Bu bakımdan LÜE'nin düzenleyicilik etkisinin farklı liderlik araştırmalarında da araştırma konusu edilmesi şimdiye kadar elde edilen bilimsel araştırma sonuçlarının sınanması ve yeniden değerlendirilmesi açısından önemli hale gelmektedir. Bununla birlikte araştırmanın önemli bir kısıtları olarak aynı demografik özelliklere sahip işgörenlerin çoğunlukta olması (örn. genç çalışanların sayısı) ve katılımcıların aynı sektörden seçilmesi gösterilebilir. Bu nedenle farklı sektörlerdeki katılımcılardan ve seçkili ya da tabakalama örneklem yöntemiyle elde edilmiş veriler üzerinde, farklılıklarında dikkate alınarak yeni araştırmalar yapılması, araştırma sonuçlarının daha güçlü bir biçimde genellemesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Anwar, H. (2013). Impact of paternalistic leadership on employees' outcome – A study on the banking sector of Pakistan. *IOSR Journal of Business and Management*, Vol.7, No. 6, 109-115.
- Aycan, Z. (2006). "Paternalism: Towards Conceptual Refinement and Operationalization", Yang, K.S., Hwang, K.K., & Kim, U. (Der.), *Scientific Advances in Indigenous Psychologies: Empirical, Philosophical, and Cultural Contributions* (pp.445-466), London: Cambridge University Press.
- Aycan, Z., Kanungo, R., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, G., ve Kurshid, A. (2000) "Impact of Culture on Human Resource Management Practices: A 10-Country Comparison", *Applied Psychology*, 49, (1), ss.192-221.
- Aycan, Z., ve Kabasakal, H. 2006, "Social Contract and Perceived Justice of Workplace Practices to Cope with Financial Crisis", *Group & Organization Management*, 31(4), ss. 469-502.
- Batıgün, A. D. ve Şahin, N. H. (2006). İş stresi ve sağlık psikolojisi araştırmaları için iki ölçek: A-tipi kişilik ve iş doyumunu. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 17(1), 32-45.
- Boies, K. & Howell, J. M. (2006). Leader–member exchange in teams: An examination of the interaction between relationship differentiation and mean LMX in explaining team-level outcomes. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 246-257.
- Bolat, O. İ. (2011). Lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik ilişkisi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 13(2), 63-80.
- Brown, G., Lawrence, T. B., ve Robinson, S. L. (2005). Territoriality in Organizations, *Academy of Management Review*, 30(3), 577-594.
- Bulgurcu Gürel, E. (2016). Lider-Üye Etkileşiminin Çalışanların Tutumları Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir Araştırma. *Journal of International Social Research*, 9(43), 1736-1743.
- Cerit, Y. (2012). Paternalistik Liderlik İle Yöneticiden Ve İşin Doğasından Doyum Arasındaki İlişki. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(2), 35-56.
- Cheng, B.S.& Chou, L.F.& Wu, T.Y.& Huang, M.P.& Farh, J.F. (2004). "Paternalistic Leadership And Subordinate Responses: Establishing A

- Leadership Model In Chinese Organizations”, *Asian Journal of Social Psychology*, 7 (1), 89–117.
- Çalışkan, S. C. (2009). Turizm İşletmelerinde Liderlik Tarzları ve Lider-Üye Etkileşimi Kalitesi (LÜE) Üzerine Bir Çalışma, *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), 219-241.
- Çıraklar, N. H., Ucar, Z., & Sezgin, O. B. (2016). Effects of paternalistic leadership on organizational identification: mediating role of trust in leader. *Research Journal of Business and Management*, 3(1), 73-87.
- Dansereau Jr, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A Longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46-
- Deluga, R. J. & Perry, J. T. (1994). The role of subordinate performance and ingratiation in leader-member exchanges. *Group & Organization Management*, 19(1), 67-86.
- Dienesch, R. M. & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: a critique and further development. *Academy of Management Review*, 11(3), 618-634.
- Erben, G. S. & Ötken, A. B. 2014, “Paternalist Liderlik ve İşe İlişkin İyilik İlişkisinde İş-Yaşam Dengesinin Rolü”, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, vol: 22, pp.103-121.
- Farh, J. L., & Cheng, B. S. 2000, “A Cultural Analysis of Paternalistic Leadership in Chinese Organizations”, Tsui, A. S. ve Weldon, E. (Der.), *Management and Organizations in the Chinese Context*, pp.84-127, Great Britain: Macmillian Press LTD.
- Gelfand, M. J., Erez, M., & Aycan, Z. 2007, “Cross-Cultural Organizational Behavior”, *Annu. Rev. Psychol.*, vol. 58, pp.479-514.
- Graen, G.B., Uhl-Bien, M., (1995). Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective, *Published in Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Green, S. G., & Liden, R. C. (1980). Contextual and attributional influences on control decisions. *Journal of Applied Psychology*, 65(4), 453.
- Hagedorn, L. S. (1996). Wage Equity and Female Faculty Job Satisfaction: The Role of Wage Differentials in A Job Satisfaction Causal Model. *Research*

- in Higher Education, 37(5), 569-598.
- İşcan, Ö. F. ve Timuroğlu, M. K. (2007). Örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi ve bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1),119-135.
- Kabasakal, H., & Bodur, M. (2002). Arabic cluster: a bridge between East and West. *Journal of World Business*, 37(1), 40-54.
- Kim, J. & Jin, Y. 2013, “The Effect of Paternalistic Leadership on Employees’ Organizational Identification and Organization-based Self-esteem in Hotel Restaurant”, *Tourism Research*, vol. 6, pp.103-122.
- Köksal, O. (2011a), “Paternalizm ile Algılanan Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma”, *Cumhuriyet Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, vol. 12, no. 2, pp.159-170.
- Köksal, O. (2011b), “Bir Kültürel Liderlik Paradoksu: Paternalizm”, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, vol: 8, no: 15, pp.101-122.
- Lambert, E. G., Minor, K. I., Wells, J. B., & Hogan, N. L. (2016). Social support’s relationship to correctional staff job stress, job involvement, job satisfaction, and organizational commitment. *The Social Science Journal*, 53(1), 22-32.
- Liden, R. C. & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72.
- Locke, E. A., (1976). *The Nature and Causes of Job Satisfaction*, in MarvinDunnette, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: Rand McNally.
- Lu, H., While, A. E., & Barriball, K. L. (2005). Job satisfaction among nurses: a literature review. *International Journal of Nursing Studies*, 42(2), 211-227.
- Niu, C. P., Wang, A. C., & Cheng, B. S. 2009, “Effectiveness of A Moral and Benevolent Leader: Probing The Interactions of The Dimensions of Paternalistic Leadership”, *Asian Journal of Social Psychology*, vol. 12, no. 1, pp.32-39.
- Özkan-Canbolat, E., Beraha, A., Çeliksoy, E., & Türker, Y. Türk Liderlik Profili: Türk Siyasi Liderleri Üzerine Niteliksel Bir Çalışma.
- Pagán, R. (2013). Job satisfaction and domains of job satisfaction for older workers with disabilities in Europe. *Journal of Happiness Studies*, 14(3),

861-891.

- Paşa, F.S., Kabasakal, H., & Bodur, M. 2001, "Society, Organisations, and Leadership in Turkey", *Applied Psychology*, vol. 50 no.4, pp.559-589.
- Pellegrini, E. K. & Scandura, T. A. 2008, "Paternalistic Leadership: A Review and Agenda for Future Research", *Journal of Management*, vol. 34, no. 3, pp.566–593.
- Pellegrini, E. K., Scandura, T. A., & Jayaraman, V. 2010, "Cross-Cultural Generalizability of Paternalistic Leadership: An Expansion of Leader-Member Exchange Theory", *Group & Organization Management*, vol. 35, no. 4, pp.391-420.
- Silin, R. H. (1976). *Leadership and values: The organization of large-scale Taiwanese enterprises* (No. 62). Harvard Univ Asia Center.
- Soylu, S. (2011). Creating a family or loyalty-based framework: the effects of paternalistic leadership on workplace bullying. *Journal of business ethics*, 99(2), 217-231.
- Spector, P. (1996). *Industrial and organizational psychology: Research and practice*. New York: John Wiley.
- Sunal, A. B., Sunal, O., & Yasin, F. (2011). A comparison of workers employed in hazardous jobs in terms of job satisfaction, perceived job risk and stress: Turkish jean sandblasting workers, dock workers, factory workers and miners. *Social Indicators Research*, 102(2), 265-273.
- Sunal, A. B., Sunal, O., & Yasin, F. (2011). A comparison of workers employed in hazardous jobs in terms of job satisfaction, perceived job risk and stress: Turkish jean sandblasting workers, dock workers, factory workers and miners. *Social Indicators Research*, 102(2), 265-273.
- Uhl-Bien, M., Tierney, P. S., Graen, G. B., & Wakabayashi, M. (1990). Company Paternalism and the Hidden-Investment Process Identification of the "Right Type" for Line Managers in Leading Japanese Organizations. *Group & Organization Management*, 15(4), 414-430.
- Westwood, R. (1997). Harmony and patriarchy: The cultural basis for 'paternalistic headship' among the overseas Chinese. *Organization studies*, 18(3), 445-480.
- Yeh, H. R., Chi, H. K., & Chiou, C. Y. (2008). The influences of paternalistic leadership, job stress, and organizational commitment on organizational performance: an empirical study of policemen in Taiwan. *The Journal of*

International Management Studies, 3(2), 85-91.

Yardımcı, C. (2010). Paternalistik liderlik davranışlarının iş tatmini üzerindeki etkisi: bankacılık sektörü üzerinde bir uygulama. *Hacettepe Üniversitesi, Ankara*.

Yeh, H. R., Chi, H. K., & Chiou, C. Y. 2008, "The Influences of Paternalistic Leadership, Job Stress, and Organizational Commitment on Organizational Performance: An Empirical Study of Policemen in Taiwan", *The Journal of International Management Studies*, vol. 3, no.2, pp.85-91.

Yuen, K. F., Loh, H. S., Zhou, Q., & Wong, Y. D. (2018). Determinants of job satisfaction and performance of seafarers. *Transportation Research Part A: Policy And Practice*, 110, 1-12.