



PATERNALİSTİK LİDERLİK İLE YÖNETİCİDEN VE İŞİN DOĞASINDAN DOYUM ARASINDAKİ İLİŞKİ

THE RELATIONSHIP BETWEEN PATERNALISTIC LEADERSHIP AND SATISFACTION FROM ADMINISTRATOR AND WORK

Yusuf CERİT*

ÖZET: *Bu çalışmada paternalist liderlik ile sınıf öğretmenlerinin yöneticiden doyum ve işin doğasından doyumları arasındaki ilişki araştırılmıştır. Bu çalışmanın verileri 2010-2011 öğretim yılında Bolu ilindeki ilköğretim okullarında çalışan 309 sınıf öğretmeninden elde edilmiştir. Bu çalışmanın verileri Pellegrini ve Scandura (2006) tarafından geliştirilen paternalist liderlik ölçeği ve Spector (1994) tarafından geliştirilen ve Yelboğa (2009) tarafından Türkçe'ye uyarlanan iş doyum ölçeğinin yöneticiden doyum ve işin doğasından doyum boyutları kullanılarak elde edilmiştir. Verilerin analizinde ortalama, standart sapma, korelasyon ve regresyon analizi kullanılmıştır. Korelasyon analizi sonuçları paternalist liderlik ile yöneticiden doyum ve işin doğasından doyum arasında anlamlı ve olumlu ilişki olduğunu göstermiştir. Regresyon analizi ise paternalist liderliğin yöneticiden doyum ile işin doğasından doyumun önemli bir açıklayıcısı olduğunu ortaya çıkarmıştır.*

Anahtar Sözcükler: *Paternalist Liderlik, Yöneticiden Doyum, İşin Doğasından Doyum*

Extended Abstract

Introduction and Purpose: *Many studies on leadership have indicated that emphasizing the importance of national cultures is shaping and explaining leadership in different societies, and the distinctions between leadership traditions in Western and non-Western societies (Law, 2012). In*

*Doç. Dr., Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, İlköğretim Bölümü Sınıf Öğretmenliği ABD, cerit_y@ibu.edu.tr



this study, it is found that paternalistic leadership is a widespread leadership approach in Asian and Middle-Eastern (Pellegrini and Scandura, 2006). Paternalistic leadership has a positive effect on employees' attitudes in collectivistic cultures (Gelfand et al., 2007) Because the care, support, and protection provided by paternalistic leaders may address employees' need for frequent contact and close personal relationships (Pellegrini and Scandura, 2006). In this sense, there is a possible relationship between paternalistic leadership and job satisfaction which is an individual attitude towards the job and job conditions. The studies carried out on this issue indicated that there is a relationship between paternalistic leadership and job satisfaction (Pellegrini et al., 2010; Yardımcı, 2010). The leader's attitudes toward employees may affect employees' attitudes toward their leader and their work (Mordanow, Heischmidt & Henson, 2008). In the study conducted by Sun ve Wang (2009), it is found that paternalistic leadership correlated with satisfaction from supervisor. Teachers need to be autonomous in educational matters. Research has shown that teachers' have opportunities to be autonomous and to participate decisions that provide positive effect on their job satisfaction (Brunetti, 2001). Paternalist leader make decisions in the name of their employees (Çalışkan, 2010). Based on this theoretical explanation, it can be said that paternalistic leadership is negatively associated with teachers' satisfaction from work. This study may contribute to the field by providing information about the relationship between paternalistic leadership and job satisfaction from work and supervisor. Therefore, this study examined relationship between paternalistic leadership and job satisfaction from work and supervisor.

Method: *The sample of this study included 309 classroom teachers from 19 elementary schools in the Bolu. Data in this study were collected by using paternalistic leadership scale developed by Pellegrini and Scandura (2006) and classroom teachers' perceptions of satisfaction with work and supervisor were assessed with using satisfaction from work and supervisor subscales of Job Satisfaction Survey (Spector, 1994). For the structure, validity of the two scales, principal axis factor analysis with varimax rotations was*

performed. Paternalistic leadership scale has 13 items with loading ranged from .414 to .906.

Satisfaction with work survey has 4 items with loading ranged from .611 to .895. Satisfaction with supervisor survey has 4 items with loading ranged from .635 to .885. Internal consistency was measured by using Cronbach Alpha coefficient and alpha coefficient was .85 for paternalistic leadership, .79 for satisfaction from work, and .83 for satisfaction from supervisor.

SPSS was used in the data analysis. Bivariate Pearson Correlation test was used to determine the relationship between paternalistic leadership and satisfaction from work and supervisor. To assess the effect of paternalistic leadership on satisfaction from work and supervisor, regression analyses were applied.

Results: Findings indicated that school principals demonstrate level of paternalistic leadership behaviours as reported by classroom teachers was low in the midpoint. The level of classroom teachers' satisfaction from work was higher than satisfaction from supervisor.

The correlation analysis shows that paternalistic leadership has significantly positive correlation with satisfaction from supervisor, and work. The results of regression analysis indicated that paternalistic leadership had impact on satisfaction from work, supervisor. Paternalistic leadership was significantly predictor of satisfaction from supervisor and satisfaction from work.

The results of this study indicated that classroom teachers who have paternalist leader have higher satisfaction from supervisor, and work. The results suggest that paternalist leadership behaviors may enhance the classroom teachers' satisfaction form work, and supervisor.

The results of this study revealed that there is a positive and significant relationship between paternalistic leadership behaviours of principals and teachers' satisfaction from supervisor, and satisfaction from work, and that paternalistic leadership behaviours of principals have significant effects on satisfaction from supervisor, and satisfaction from work. (Sun & Wang, 2009; Khoury, 2008). Based on these results, it can be said that one of the ways to improve teachers' satisfaction from supervisor and work is that



school principal should exhibit serving leadership behaviors such as develop high quality relationships with teachers, help and support their instructional activities.

Key Words: *Paternalistic Leadership, Job Satisfaction From Supervisor, Satisfaction From Work.*

1. GİRİŞ

Yöneticilerden beklenen liderlik davranışlarının kültürden kültüre farklılık gösterdiğinin ortaya çıkmasıyla birlikte farklı kültürel değerlere sahip toplumlarda çalışanlar tarafından istenilen liderlik davranışlarının ve yaklaşımlarının neler olduğu incelenmeye başlanmıştır. Bu araştırmalarda Asya ve Ortadoğu toplumlarında yaygın olan liderlik anlayışının Batı da yaygın olmayan paternalist liderlik yaklaşımı olduğu bulunmuştur (Chen & Kao, 2009; Pellegrini & Scandura, 2006). Türkiye'nin Asya ve Ortadoğu ülkeleri gibi kolektivist, güç uzaklığının yüksek ve paternalizm özelliklerine sahip olan bir ülke olması nedeniyle paternalistik liderlik yaklaşımı Türkiye'deki çalışanlar tarafından beklenen bir liderlik anlayışı olabilir.

Paternalist liderlik alan yazında çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Gelfand v.d. (2007) paternalizmi hiyerarşik ilişkiler içerisinde liderin bir bakıma aileye benzeyerek astların bireysel ve profesyonel yaşamlarına rehberlik ettiği ve karşılığında astlardan bağlı olmalarını bekleyen bir yaklaşım olarak tanımlamıştır. Paternalist liderlik, liderin yardımı ve desteğini garanti eder, moral açıdan örnek olur ve izleyenler için otorite oluşturma anlamına gelir (Yeh, Chi, Chiou, 2008). Farh ve Cheng (2000) paternalist liderliğin babacan yardımseverlik ile güçlü disiplin ve otoritenin birlikte var olduğu besleyici, bakıcı, bağlı, ancak otoriter, talep eden ve disiplinler olan bir baba figürüne ait olan geleneksel toplumdaki değerlerden kaynaklandığını ileri sürmüştür. Paternalist ilişkilerde, astlar bağlılık, aitlik ve uyum göstermeyle liderin

yardımseverliğine, ilgilenmesine ve korumasına karşılık verir (Pellegrini, Scandura & Jayaraman, 2010; Pellegrini & Scandura, 2008).

Paternalist liderlik, ataerkil düşünceye dayanan bir tutum veya bir davranış şeklidir. Aile içerisinde “baba” ile sembolleşen bu kavramın temelinde, kendi isteklerini ve menfaatlerini göz ardı edecek şekilde ailenin diğer fertlerinin yararı doğrultusunda kararlar almayı gerektiren fedakârlık, sevgi ve korumacı anlayış yatmaktadır (Erkuş, Tabak ve Yaman, 2010). Bu anlamda paternalist liderlik, liderlik sürecini, geleneksel liderlik yaklaşımlarında görülen lider-izleyici arasındaki görev ve sorumluluk paylaşımından ziyade, örgütte yaratılacak aile atmosferinden kaynaklanan manevi bağa dayandırmaktadır. Bu liderlik yaklaşımının temelinde liderin iş yerinde bir aile atmosferi yaratması, takipçilerine baba gibi yaklaşması, takipçilerinin iş hayatı dışındaki özel hayatları ile ilgilenmesi için her türlü çabayı sarf etmesi gibi konular bulunmaktadır (Erkuş et al., 2010).

Paternalist toplumlarda üst ile ast arasındaki ilişki ebeveyn ile evlat arasındaki ilişkiye benzer. Bu ilişkide, üstün görevi astı korumak, yönlendirmek, yol göstermek ve onun iyiliğine olacağına inandığı kararları onun adına vermektir. Bunun karşılığında da asttan beklenen, üstüne kayıtsız şartsız itaat etmesi ve bağlılık göstermesidir (Aycan, 2001).

Aycan (2006) paternalist liderliği 1) İş yerinde aile atmosferi yaratma, 2) Çalışanlarla yakın ve bireysel ilişkiler kurma, 3) İş ile ilgili olmayan alanlarda çalışanlarla ilgilenme, 4) İlgili olma ve yönlendirmenin karşılığında çalışanlardan bağlılık ve itaat etmelerini bekleme, 5) Hiyerarşik statüyü koruma ve otorite oluşturmaya kapsayan şekilde beş boyut altında incelemiştir. Paternalist liderlik alan yazında yaygın olarak Fahr ve Cheng (2000) tarafından yapılan üç boyutlu sınıflamayla tanımlanmıştır. Bu boyutlar otoriter liderlik, yardımsever liderlik ve moral liderlik olarak adlandırılmıştır. *Otoriter Liderlik*; Otoriter liderler sorgulanamaz ve mutlak otoritelerini ortaya



koyarlar ve astları ile ilişkilerinde bu otoritelerini vurgularlar. Astları üzerinde mutlak bir kontrol kurarlar ve onlardan emirlerine kesin olarak uymalarını ve itaat etmelerini beklerler. *Yardımsever liderlik*; Çalışanlarının iyiliği ve mutluluğu için onlarla kişisel, uzun süreli ve hayatlarının her alanını kapsayan şekilde ilgi gösteren ve destek olan liderlik tarzıdır. Yardımsever lider çalışanın işle ilgili sorunlarının da dışına çıkarak, kişisel, özel ve ailevi alanlardaki sorunlarıyla da ilgilenir. *Moral liderlik*; Lider gücünü sadece kişisel çıkarları için değil çalışanlarının ve kurumun tümünün iyiliği için kullanır. Dürüst, kişisel çıkarlarını iş çıkarlarından ayırabilen, örnek bir tarz sergiler. Cheng v.d. (2004) tarafından yapılan araştırmada, paternalist liderliğin otoriterlik boyutunun etkisinin ahlaki boyutun etkisiyle zaman içinde kaybolduğu, paternalist liderliğin yardımseverlik boyutunun ise izleyenlerin yöneticileri veya örgütleri ile özdeşleşmelerinde çok büyük etkisinin olduğu bulunmuştur.

Paternalist toplumlarda yöneticiler çalışanlar için neyin iyi olduğunu bildiklerini iddia ederek, gerekirse onlar adına kararlar alabilirler. Çalışanlar da gönüllü olarak bunu kabul ederler. Bireyci ve eşitlikçi Batı toplumlarında bunu anlamamanın güçlüğüne Aycan'a (2001) göre iki nedeni vardır. Öncelikle kişi adına onunla ilgili kararlar alınabilmesi kabul edilememektedir ve buna kişinin nasıl olup da razı olduğu anlaşılmamaktadır. Paternalizm anlayışı ile yapılan yönlendirmede, "uzman" karşısındaki kişi için neyin iyi olduğunu bildiğini iddia eder ve karşısındakinin fikirlerini almadan bunları uygulamaya yönelir. Bu nedenle Batılı bazı araştırmacılar tarafından paternalizm özerklik ve seçim özgürlüğü hakkını kısıtlayan bir uygulama olarak görülmektedir (Aycan, 2001).

Paternalist liderlik kolektivizmin yaygın olduğu toplumlarda gözlenen bir liderlik yaklaşımıdır. Aycan' göre (2006) yüksek uyum, diğerleri için sorumluluk alma ve çok fazla birbiriyle bağımlı olma gibi özellikleri yüzünden kolektivist kültürlerde paternalizme dolayısıyla paternalist liderliğe yönelik tutumların olumlu olacağı söylenebilir. Bunun aksine, bireyselci kültürlerde özerklik, öz güven

ve kendini yönetme kişiler tarafından tercih edildiği ve paternalizm bireyselci kültürlerde özel yaşama müdahale olarak algılandığı için paternalist liderliğe yönelik olumsuz bir tutum gelişir (Tuncer, 2005).

Paternalist liderlik Çin, Tayvan ve Kore gibi ülkelerde yaygın şekilde araştırılmış ve son zamanlarda da Türkiye’de de araştırılmaya başlanmıştır. Türkiye’deki araştırmalar paternalist liderliğin iş ortamında etkili bir yönetim aracı olabileceğini göstermiştir (Pellegrini & Scandura, 2006). Geleneksel Türk iş ortamı paternalist liderliğin uygulanabilir bir yönetim stratejisi olarak ortaya çıkmasına neden olabilen yüksek güç uzaklığı ve kolektivist değerlere sahiptir (Hofstede, 2001). Kolektivistler, ilişkileri korumaya ön plana alırlar ve bağlılık ve sorumluluklara çok fazla vurgu yaparlar (Pellegrini & Scandura, 2008). Kişisel ilişkilerde sorumluluk ve bağlılığın önemi paternalist ilişkilerin dinamikleriyle uyumludur. Kolektivist toplumlarda kişiler arasında ilişkilere büyük önem verilir ve çalışanlar kendileriyle iletişim kurulmasını bekler (Hofstede, 2001). Türkiye’de Aycan ve Kanungo (2000) tarafından yapılan araştırmanın bulgularına göre, çalışanlar yönetici veya liderin paternalist olmasını beklemektedirler. Çalışanların çıkarlarını kollayan, onların sorunlarına veya sevinçlerine ortak olan, katılımcı, açık, iş dışındaki sorunlarla da ilgilenen, mesleki gelişime önem veren ve örgütte bir aile ortamı yaratan yöneticilerin Türk kültürel ortamında tercih edildiği gözlenmektedir. Ayrıca yöneticilerin çalışanlarla birebir ilişki içinde olmaları ve onlarla bireysel bazda ilgilenmeleri de beklenen bir özelliktir. Türkiye’de çalışmalarda paternalist liderliğin yüksek düzeyde yaygın bir liderlik yaklaşımı olduğu ortaya çıkmıştır (Aycan v.d., 2000; Pellegrini & Scandura, 2006).

Alan yazında paternalist liderliğin Türkiye’nin de yer aldığı Asya ve Ortadoğu ülkelerinde çalışanlar tarafından liderlerden beklenen davranışları içeren bir liderlik anlayışı olduğunun ortaya çıkmasıyla birlikte paternalist liderlik ile çeşitli örgütsel değişkenler arasındaki ilişki de araştırılmaya başlanmıştır. Yapılan çalışmalarda paternalist



liderlik ile lider-üye ilişkileri (Chu and Hung, 2009), örgütsel vatandaşlık (Chu and Hung, 2009), çalışanların psikolojik sağlıkları (Chen & Kao, 2009), örgütsel bağlılık, örgütsel performans ve iş stresi (Yeh, Chi & Chiou, 2008) arasında anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

Paternalist liderlik kolektivist kültürlerde çalışanların tutumları üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir (Gelfand v.d., 2007). Çünkü paternalist liderler, ilgi, destek ve koruma, sürekli iletişim ve yakın bireysel ilişkiler kurarak kolektivist eğilime sahip çalışanların önemsedikleri ihtiyaçlara yönelik davranışı sergilemiş olurlar (Pellegrini & Scandura, 2008). Bu anlamda paternalist liderlik ile çalışanların işlerine yönelik tutumlarını gösteren iş doyumunu arasında ilişki olabilecektir. Yapılan çalışmalarda da paternalist liderlik ile iş doyumunu arasında olumlu ilişki olduğu ortaya çıkmıştır (Pellegrini et al., 2010; Yardımcı, 2010). Yetim ve Yetim (2006) tarafından yapılan çalışmada paternalizm ile iş doyumunu arasında olumlu ilişki bulunmuştur. Ayrıca öğretmenlerin ihtiyaç ve isteklerini düşünen ve dikkate alan okul müdürlerinin öğretmenlerin iş doyumlarını olumlu şekilde etkilediği bulunmuştur (Sancar, 2009). Chou (2012) tarafından yapılan çalışmada ise paternalist liderliğin moral ve yardımseverlik boyutlarının çalışanların içsel ve dışsal doyumları üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Paternalist liderliğin çalışanların ihtiyaçlarını önemsemeyi ve onlara destek olmayı öngören bir liderlik anlayışı olması nedeniyle paternalist liderlik ile iş doyumunu arasında ilişkinin olduğu ifade edilebilir.

Bir liderin çalışanlarına yönelik tutumu çalışanların liderlerine ve işlerine yönelik tutumlarını etkiler (Mordanow, Heischmidt & Henson, 2008). Paternalist liderliğin çalışanların hem kişisel hem de iş hayatıyla ilgilenilmesine yönelik bir anlayış olması nedeniyle bu çalışmada paternalist liderlik ile iş doyumunun iki boyutu olan yöneticiden doyum ile işin doğasından doyum arasındaki ilişki incelenmiştir. Sun ve Wang (2009) tarafından yapılan çalışmada paternalist liderlik ile çalışanların yöneticilerinden doyumları arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Paternalist liderlik yöneticilerin astlarına yönelik yardımsever davranış sergilemelerini içeren bir liderlik yaklaşımıdır. Bu nedenle yöneticiler tarafından sergilenen yardımsever davranışlar yöneticiye yönelik çalışanların tutum ve davranışlarını etkileyebilir. Paternalist liderler çalışanlara uzun süreli yardımcı olacak ve ilgi gösterecekleri için çalışanlar yöneticilerine karşı minnettarlık hissedebilecekler ve yöneticilerine yönelik olumlu duyguları güçlenecektir. Ayrıca çalışanların yöneticilerin iyiliklerinin karşılığını vermeye çaba gösterirler ve liderine bağlılık gösterme gibi liderlerinin iyiliğine odaklanabilirler (Zhao and Bo, 2007). Bu da paternalist liderlik davranışlarını sergileyen okul müdürlerinden öğretmenlerin aldıkları doyumunu olumlu olarak etkileyebilir.

Bununla birlikte paternalist liderlik, lider ile izleyenler arasında aile ortamındaki gibi iyi ilişkiler kurulmasını öngörür (Aycan, 2006). Yöneticiden doyum ise çalışanların yöneticilerden beklenti içerisinde oldukları davranışları kapsar. Bu özelliklerden hareketle yönetici-çalışan arasındaki ilişkilere öncelik veren bir davranışın çalışanlar tarafından önemsendiği ileri sürülebilir. Bu anlamda Türkiye'deki öğretmenler müdürlerinin kendileriyle hem iş ile ilgili hem de bireysel olarak iyi ilişkiler kurmalarını isteyebilirler. Nitekim Chou (2012) çalışmasında elde ettiği bulgulara dayalı olarak çalışanlarla ilgilenme, anlayışlı olma ve örnek olma davranışlarını sergileyen yöneticilerin çalışanlar ile yöneticiler arasında etkileşimi artırmaya katkı yapabileceğini ileri sürmüştür. Bu açıdan bu ilişkileri kurmayı öngören paternalist liderlik ile yöneticiden doyum arasında pozitif bir ilişkinin varlığı kabul edilebilir.

Paternalizmin yaygın olduğu toplumlarda öğretmenler yöneticilerin kendilerini yönlendirmelerini beklerler. Öğretim faaliyeti öğretmenlerin özerk şekilde davranmalarını gerektiren bir özelliğe sahiptir. Sınıf içerisinde öğretmenler öğretimi planlama ve gerçekleştirirmeden sorumludurlar. Bu etkinliği büyük oranda tek başlarına yerine getirirler. Aynı zamanda sınıfta anlık gelişmelerin olma olasılığının yüksek olması nedeniyle öğretmenlerin bu



durumlara ilişkin tepkilerinin de anlık olması beklenir. Yani derste başkalarından yardım istemeden bu durumlara kendilerinin tepkilerini belirlemeleri gerekir. Bu yüzden de öğretmenler büyük oranda işlerinde özerk davranmak durumunda kalırlar. Nitekim araştırma sonuçları öğretmenlerin kararlara katılımı ve işlerinde özerk olmalarının iş doyumları üzerinde olumlu etkiye sahip olduğunu göstermiştir (Dinham & Scott, 2000; Brunetti, 2001; Pearson & Moommar, 2005). Çalışanlara yardımcı olma, dürüst davranma ve anlayışlı olma gibi davranışları kapsayan paternalist liderliğin çalışanların öz-saygı ve otonomi düzeylerini artırmaya katkı yapacağı ileri sürülmüştür (Chou, 2012). Bu açıklamalar çerçevesinde paternalist liderlik ile öğretmenlerin öğretim işinin doğasından doyumları arasında ilişki olabileceği ifade edilebilir.

2. Problem

İlköğretim okulu müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarını yerine getirme düzeyleri ile sınıf öğretmenlerinin yöneticiden doyum ve işten doyum düzeyleri arasında ilişki var mıdır?

2. 1. Alt Problemler

1. Sınıf öğretmenlerinin ilköğretim okulu müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarını yerine getirme düzeyleri ile yöneticiden doyum ve işten doyum düzeylerine ilişkin görüşleri nelerdir?
2. İlköğretim Okulu müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarını yerine getirme düzeyleri ile sınıf öğretmenlerinin yöneticiden doyum ve işten doyum düzeyleri arasında ilişki var mıdır?
3. Sınıf öğretmenlerinin yöneticiden doyum ve işten doyum düzeyleri üzerinde paternalist liderliğin etkisi var mıdır?

3. YÖNTEM

3. 1. Araştırmanın Modeli

İlköğretim okulu müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarını yerine getirme düzeyleri ile sınıf öğretmenlerinin yöneticiden doyum ve işten doyum düzeyleri arasındaki ilişkinin incelendiği bu çalışmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır.

3. 2. Evren ve Örneklem

Bu çalışmanın evrenini Bolu ili merkez ilçe sınırları içerisinde yer alan 19 ilköğretim okulunda görev yapan 380 sınıf öğretmeni oluşturmuştur. Bu çalışmada evrene ulaşma olanağı bulunduğundan örneklem alınmamış, evrenden veriler elde edilmiştir. Veri toplama araçları 380 öğretmene dağıtılmış, ancak 309 öğretmenden geri dönmüştür. Veri toplama araçlarının dönüş oranı % 81.31'dir. Bu araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin % 42.07'si erkek, % 57.93'ü ise kadındır. Sınıf öğretmenlerinin % 23.94'ü yüksekokul, % 57.28'i fakülte ve % 18.77'si ise yüksek lisans eğitimi almışlardır. Öğretmenlerin %8.73'ü 1.-5 yıl, %18.12'si 6-10 yıl, %20.71'i 11-15 yıl, %28.47'i 16-20 yıl ve %23.94'ü 21 yıl ve üzerinde çalıştıkları tespit edilmiştir.

Tablo 1. Katılımcıların Kişisel Özellikleri

| | | f | % |
|----------|-----------|-----|-------|
| Cinsiyet | Kadın | 179 | 42.07 |
| | Erkek | 130 | 57.93 |
| | Toplam | 309 | 100 |
| Kıdem | 1-5 yıl | 27 | 8.73 |
| | 6-10 yıl | 56 | 18.12 |
| | 11-15 yıl | 64 | 20.71 |



| | | | |
|---------------|------------------|-----|-------|
| | 16-20 yıl | 88 | 28.47 |
| | 21 yıl ve üzeri | 74 | 23.94 |
| Eğitim Durumu | Yüksekokulu | 74 | 23.94 |
| | Eğitim Fakültesi | 177 | 57.28 |
| | Yüksek Lisans | 58 | 18.77 |

3. 3. Verilerin Toplanması

Bu çalışmada ilköğretim okulu müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarını yerine getirme düzeylerini belirlemek için Pellegrini ve Scandura (2006) tarafından geliştirilen paternalist liderlik ölçeği, yöneticiden doyum ve işin doğasından doyum düzeylerini belirlemek için Spector (1994) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır.

Paternalist Liderlik Ölçeği: Araştırmada okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarını yerine getirme düzeylerini belirlemek için Pellegrini ve Scandura (2006) tarafından geliştirilen ve 13 maddeden oluşan paternalist liderlik ölçeği kullanılmıştır. Pellegrini ve Scandura (2006) Türkiye'deki paternalist liderlik çalışmalarında bu ölçeğin geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğunu tespit etmişlerdir. Bu nedenle bu çalışmada Pellegrini ve Scandura'nın (2006) paternalist liderlik ölçeği kullanılmıştır.

Bu çalışmada paternalist liderlik ölçeğinin yapı geçerliliği için faktör analizi yapılmıştır. Verilerin faktör analizine uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett Sphericity testi ile araştırılmış ve KMO .858 ve Barlett Sphericity testi (X^2 : 370.331, p: .000) anlamlı bulunmuştur. Bu sonuçlar ölçeğin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Faktör analizi sonuçları paternalist liderlik ölçeğinin tek faktörden oluştuğunu göstermiştir. Çizgi grafiği incelendiğinde de aracın tek faktörlü yapısı desteklenmiştir.

Paternalist liderlik ölçeğini oluşturan maddelerin faktör yükü değerleri .414 ile .906 arasında değişmiştir. Faktörün ölçeğe ilişkin açıkladığı varyans ise % 64.03 olduğu belirlenmiştir.

Ölçeğin güvenirlik çalışması için Cronbach alfa katsayısı tespit edilmiştir. Analiz sonucunda alfa değeri ise .855 bulunmuştur. Ölçeğin madde-toplam korelasyonun .404 ile .791 arasında değişmiştir. Buna göre, ölçekteki maddelerin paternalist liderliği ölçmeye yönelik olduğu yani iç tutarlılığının bulunduğu söylenebilir.

Yönetici ve İşin Doğasından Doyum Ölçeği: Spector (1994) tarafından geliştirilen ve Yelboğa (2009) tarafından Türkçe'ye uyarlanan iş doyum ölçeğinin yöneticiden doyum (4 Madde) ve işten doyum (4 Madde) boyutları öğretmenlerin iş doyumlarını belirlemek için kullanılmıştır. Bu ölçeklerin yapı geçerliliği için faktör analizi yapılmıştır. Yöneticiden doyum ölçeğine ilişkin verilerin faktör analizine uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett Sphericity testi ile araştırılmış ve KMO .767 ve Barlett Sphericity testi (X^2 : 104.138, p: .000) anlamlı bulunmuştur. Bu sonuçlar ölçeğin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Ölçeğin tek faktörden oluştuğu bulunmuştur. Ölçeği oluşturan maddelerin yük değeri .635 ile .885 arasında değişmiştir. Faktörün ölçeğe ilişkin açıkladığı varyansın ise % 67.21 olduğu belirlenmiştir.

Yöneticiden doyum ölçeğinin güvenirlik çalışması için Cronbach alfa katsayısı tespit edilmiştir. Ölçeğin alfa değeri .83, madde toplam korelasyonu .429 ile .736 arasında değiştiği bulunmuştur. Buna göre, ölçeğin iç tutarlılığının bulunduğu söylenebilir.

İşin doğasından doyum ölçeğinden elde edilen verilerin KMO (.708) ve Barlett Sphericity testi (X^2 : 70.822, p: .000) değerlerine göre faktör analizine uygun olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin tek faktörden oluştuğu tespit edilmiştir. İşin Doğasından doyum ölçeğini oluşturan maddelerin yük değerleri .611 ile .895 arasında



değişmiştir. Faktörün ölçeğe ilişkin açıkladıkla varyansın % 59.57 olduğu belirlenmiştir.

İşin doğasından doyum ölçeğinin güvenirlik çalışması için Cronbach alfa katsayısı tespit edilmiştir. Ölçeğin alfa değeri .791, madde toplam korelasyonu .422 ile .668 arasında değiştiği bulunmuştur. Buna göre, ölçeğin iç tutarlılığının bulunduğu söylenebilir.

3. 4. Verilerin Analizi

Verilerin çözümlenmesinde SPSS 13 (The Statistical Packet for Social Sciences) paket programı kullanılmıştır. İlköğretim okulu müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarını yerine getirme düzeyleri ile yöneticiden doyum ve işin doğasından doyum seviyelerini belirlemek için aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri kullanılmıştır.

Paternalist liderlik ile yöneticiden doyum ve işin doğasından doyum arasındaki ilişkiyi belirlemek için Pearson Korelasyon testi kullanılmıştır. Paternalist liderliğin yöneticiden doyum ve işin doğasından doyum üzerinde etkisini tespit etmek amacıyla ise regresyon analizi yapılmıştır.

4. BULGULAR

Bu araştırmada sınıf öğretmenlerinin ilköğretim okulu müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarını yerine getirme düzeylerine ilişkin görüşleri ile yöneticiden doyum ve işin doğasından doyum seviyelerini belirlemek için hesaplanan aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 2'de verilmiştir. Aritmetik ortalama değerlerine göre, bu çalışmada konuyla ilgili bilgi alınan sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarını yerine getirme düzeylerinin ortalama değerinin altında olduğu ifade edilebilir (\bar{X} : 2.78, ss: .35).

Tablo 2'deki aritmetik ortalama değerlerine göre sınıf öğretmenlerinin işin doğasından doyum düzeylerinin (\bar{X} : 3.39, ss: .60) yöneticiden doyum düzeylerinden (\bar{X} : 3.07, ss: .53) daha yüksek olduğu görülebilir.

Tablo 2. Sınıf Öğretmenlerinin Paternalist liderlik, Yöneticiden Doyum ve İşin Doğasından Doyuma İlişkin Görüşleri

| Değişkenler | Öğretmen | |
|-----------------------|-----------|-----|
| | \bar{X} | ss |
| Paternalist Liderlik | 2.78 | .35 |
| Yöneticiden doyum | 3.07 | .53 |
| İşin Doğasından doyum | 3.39 | .60 |

Paternalist liderlik ile yöneticiden doyum ve işin doğasından doyum arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonuçları Tablo 3'de verilmiştir. Korelasyon analizi sonuçları paternalist liderlik ile yöneticiden doyum (r : .550, p : .000) ve işin doğasından doyum (r : .475, p : .000) arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki olduğunu göstermiştir. Bu sonuçlara göre sınıf öğretmenleri yöneticiden doyumlarını ve öğretim etkinliklerinden doyumlarını artırabilmek için okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarını yerine getirmelerinin önemli olduğu ifade edilebilir.

Tablo 3. Paternalist Liderlik ile Yöneticiden Doyum ve İşin

Doğasından Doyum Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

| Değişkenler | Paternalist Liderlik |
|-----------------------|----------------------|
| Yöneticiden Doyum | .550** |
| İşin Doğasından Doyum | .475** |

$P < .01$,

* $p < .01$

Paternalist liderliğin yöneticiden doyum ve işin doğasından doyum üzerinde etkiye sahip olup olmadığını belirlemek için yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 3’de verilmiştir. Regresyon analizi sonuçları paternalist liderliğin yöneticiden doyum ve işin doğasından doyum üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Paternalist liderlik yöneticiden doyumuna ilişkin varyansın %30.3’ünü açıklarken, işin doğasından doyuma ilişkin varyansın %22.5’ini açıklamıştır. Bu sonuçlara göre paternalist liderliğin yöneticiden doyum ve işin doğasından doyumun önemli bir açıklayıcısı olduğu ifade edilebilir.

Tablo 4. Paternalist Liderlik ile Yöneticiden Doyum ve İşin Doğasından Doyuma İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

| <i>Değişkenler</i> | <i>Paternalist Liderlik</i> | | |
|-----------------------|-----------------------------|---------|----------------|
| | β | t | R ² |
| Yöneticiden Doyum | .550 | 5.062* | .108 |
| İşin Doğasından Doyum | .475 | .4.145* | .225 |

F(Yöneticiden Doy): 25.623, p: .000; F(İşin Doğasından Doy): 17.178, p: .000

5. TARTIŞMA

Bu çalışmada paternalist liderlik ile yöneticiden doyum arasında anlamlı ve olumlu ilişki olduğu ve paternalist liderliğin yöneticiden doyum üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Alan yazında çok sınırlı da olsa yapılan araştırmalarda bu çalışmanın bulgusuyla paralel şekilde paternalist liderlik ile yöneticiden doyum arasında anlamlı ve olumlu ilişki olduğu bulunmuştur (Sun & Wang, 2009; Khoury, 2008). Kültürel karşılaştırmalı liderlik çalışmalarında kültürel özellikleri farklı olan toplumlarda çalışanların yöneticilerinden yapmalarını bekledikleri liderlik davranışlarının farklılık gösterebileceği ortaya çıkmıştır. Bu çalışmalarda kolektivist ve paternalizm özelliğine sahip kültürlerde çalışanlar tarafından tercih edilen liderlik yaklaşımının paternalist liderlik olduğu

belirlenmiştir (Chen & Kao, 2009; Pellegrini & Scandura, 2006). Türkiye’de kolektivist ve paternalizm özelliğine sahip bir kültürel yapının yaygın olduğu düşünüldüğünde (Aycan ve Kanungo, 2000), öğretmenler okul müdürlerinden kendilerine ilgi göstermelerini, destek ve yardımcı olma davranışlarını yerine getirmelerini bekleyebilirler. Paternalist liderliğin kapsamı içerisinde yer alan bu davranışların okul müdürleri tarafından sergilenmesi öğretmenlerin müdürlerin işlerini iyi yaptıkları algısına sahip olmalarını sağlayabileceğinden, müdürlerinden doyum elde etmelerine katkı yapabilir. Nitekim bu çalışmada da bu açıklamalarla paralel şekilde paternalist liderliğin yöneticiden doyum üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuca göre sınıf öğretmenlerinin yöneticiden doyum düzeylerini artırabilmenin bir yolunun okul müdürlerinin öğretmenlere öğretim işlerinde yardımcı olmalarını ve onlarla yakın ilişkiler geliştirebilmelerini öngören paternalist liderlik davranışlarını yerine getirmeleri olduğu ifade edilebilir.

Bu çalışmada paternalist liderlik ile işin doğasından doyum arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki olduğu ve paternalist liderliğin işin doğasından doyum üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Paternalist liderlik çalışanların yerine karar vermeyi öngören ve çalışanların yöneticiye bağlı olmalarını gerektiren bir liderlik yaklaşımıdır (Çalışkan, 2010). Öğretmenliğin öğretim etkinliklerini gerçekleştirilmede özerk olmaya olanak sağlaması ve öğretim yoluyla çocukların yaşamlarına katkı yapma olasılığından dolayı öğretmenler öğretimin kendine özgü özelliklerinden kaynaklı olarak işlerinden doyum sağlayabilmektedirler (Ma & MacMillan, 1998; Zembylas & Papanostasiou, 2004). Bu bakımdan öğretmenlerin öğretim işinin özelliğinden kaynaklı olarak, okul müdürlerinin müdahaleci olmalarını istememelerinin olası olduğu söylenebilir. Bu açıdan da paternalist lider olarak okul müdürlerinin sınıfta öğretim etkinliklerini nasıl yapacakları konusunda öğretmenlerin yerine belirleyici konumda olmaması beklenebilir. Dolayısıyla paternalist liderlik ile işin doğasından doyum arasında olumsuz bir ilişkinin



olabileceği ileri sürülebilir. Ancak bu çalışmada bu görüşün aksine paternalist liderlik ile işin doğasından doyum arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Bu sonuç, Türkiye'nin kolektif ve paternalizmin yaygın olduğu bir kültürel özelliğe sahip olması nedeniyle öğretmenler birbirleriyle çalışmayı, yakın ilişkiler kurmayı, kendilerine yardım ve destek olunmasını önemseme eğilimi gösterebilmeleriyle açıklanabilir. Bununla birlikte bu sonuç Aycan ve Kanungo (2000) Türkiye'de kolektivizm ve paternalizm kaynaklı olarak çalışanların işlerini bağımsız ve inisiyatif alarak yapmama eğiliminde olduklarını belirlemeleri de öğretmenlerin özelliklede sınıfta rutin dışı öğretimsel etkinliklerde bulunmadan kaçınmalarının ve bu konuda okul müdürlerinden neler yapabilecekleri konusunda önerilerde bulunmalarını beklemelerinden kaynaklanabilir. Bu nedenle de sınıf öğretmenleri okul müdürlerinden öğretim etkinliklerini yerine getirirken kendilerine destek ve yardımcı olmalarını beklemiş olabilirler. Bu sonuca dayalı olarak öğretmenlerin öğretim işinin doğasından doyum elde edebilmeleri için okul müdürleri öğretmenlere öğretim etkinliklerini planlama ve gerçekleştirmede yardımcı ve destek olma gibi eylemleri içeren paternalist liderlik davranışlarını sergileyebilirler.

KAYNAKÇA

- Aycan, Z. ve Kanungo, R. N. (2000). "Toplumsal Kültürün Kurumsal Kültür ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerine Etkileri", Z. Aycan (Ed.), **Türkiye'de Yönetim, Liderlik Ve İnsan Kaynakları Uygulamaları** içinde (s. 25-47). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Aycan, Z., Kanungo, R. N., Mendonca, M., Yu, K., Deler, J, Stahl, G. & Kurshid, A. (2000). "Impact Of Culture On Human Resource Management Practices: A 10-Country Comparison", **Applied Psychology: An International Review**, 49 (1), 192-221.

- Aycan, Z. (2001). "Human resource management in Turkey: Current issues and future challenges", **International Journal of Manpower**, 22 (3), 252-260.
- Aycan, Z. (2006). "Paternalism: Towards Conceptual Refinement And Operationalizations", U. Kim, K.S. Yang, & K.K. Hwang (Eds.), In **Indigenous and Cultural Psycholog** (pp. 445-466). New York: Springer Science+Business Media, Inc.
- Brunetti, G.J. (2001). "Why Do They Teach? A Study Of Job Satisfaction Among Long-Term High School Teachers", **Teacher Education Quarterly**, 28 (3), 49-74.
- 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.
- Chen, H.Y. and Kao, H.S. (2009). "Chinese Paternalistic Leadership And Non-Chinese Subordinates' Psychological Health", **The International Journal of Human Resource Management**, 20 (12), 2533-2546.
- Chou, H. J. (2012) "Effects Of Paternalistic Leadership On Job Satisfaction-Regulatory Focus As The Mediator", **International Journal of Organizational Innovation**, 4 (4), 62-85.
- Chu, P. C. & Hung, C. C. (2009). "The Relationship Of Paternalistic Leadership And Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effect Of Upward Communication. **Journal Of Human Resource And Adult Learning**, 5 (2), 66-73.
- Çalışkan, S. C. (2008). **Yöneticilerin Bireysel Yetkinliklerinin Liderlik Tarzları ve Lider Üye Etkileşimine Verdikleri Önem Üzerindeki Etkileri ve Bu Etkileşimde Kültürel Varsayımların Rolü**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.



- Dinham, S. & Scott, C. (2000). "Moving Into The Third, Outer Domain Of Teacher Satisfaction", **Journal of Educational Administration**, 38(4), 379-396.
- Erkuş, A., Tabak, A. ve Yaman, T. (2010). **Paternalist (Babacan) Liderlik Çalışanların Örgütsel Özdeşleşmelerini ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkiler mi? Bir Özel Hastane Uygulaması**. 9. Ulusal İşletmecilik Kongresi, 6-8 Mayıs 2010, Zonguldak.
- Farh, J. L. & Cheng, B. S. (2000). "A Cultural Analysis Of Paternalistic Leadership In 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., & Aycan, Z. (2007). "Cross-Cultural Organizational Behavior", **Annual Review of Psychology**, 58, 479-514.
- Hofstede, G. H. (2001). **Culture's Consequence: Comparing Values, Behaviors, Institutions And Organizations Across Nations**. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Khoury, H.A. (2008). **The Moderating Influence Of Cultural Dimensions On The Relationship Between Role Stressors, Job Satisfaction, And Organizational Commitment**. UMI: 3347348.
- Ma, X. and MacMillan, R. B. (1999). "Influences Of Workplace Conditions On Teachers' Job Satisfaction", **The Journal of Educational Research**, 93 (1), 39-47.
- Mardanow, I.T., Heischmidt, K. & Henson, A. (2008). "Leader-Member Exchange And Job Satisfaction: Bond And Predicted Employee Turnover", **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 15(2), 159-175.
- Pearson, L. C. and Moomaw, W. (2005). "The Relationship Between Teacher Autonomy And Stres, Work Satisfaction, Empowerment, And Professionalism", **Educational Research Quarterly**, 29 (1), 37-53.

- Pellegrini, 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, 264-79.
- Pellegrini, E. K. & 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. & Jayaraman, V. (2010). "Cross-Cultural Generalizability Of Paternalistic Leadership: An Expansion Of Leader-Member Exchange Theory", **Group & Organization Management**, 35(4) 391-420.
- Sancar, M. (2009). "Leadership behaviors of school principals in relation to teacher job satisfaction in North cyprus", **Procedia Social and Behavioral Sciences**, 1, 2855-2864.
- Spector, P.E. (1997). **Job Satisfaction, Application, Assessment, Causes And Consequences**. California: Sage Publication, Inc.
- Sun, J.M. & Wang, B. (2009). "Servant leadership in China: Conceptualization and measurement", W.H. Mobley, Y. Wang & L. Wing (eds.) In **Advances in Global Leadership** (pp. 321-344). Bingley: Emerald Group.
- Tuncer, G. (2005). **The Self İn Family Context And Traditional Family Values On Attitudes Toward Paternalistic Leadership Style**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Koç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yardımcı, C. (2010). **Paternalistik Liderlik Davranışlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektörü Üzerinde Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 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**, 3(2),85-91.

Yelboğa, A. (2009). “Validity And Reliability Of The Turkish Version Of The Job Satisfaction Survey (JSS)”, **World Applied Science Journal**, 6(8), 1066-1072.

Yetim, N. & Yetim, U. (2006). “The Cultural Orientations Of Entrepreneurs And Employees’ Satisfaction: The Turkish Small And Medium Sized Enterprises Case”, **Social Indicators Research**, 77(2), 257-286.

Zembylas, M. & Papanastasiou, E. (2004). “Job Satisfaction Among School Teachers In Cyprus”, **Journal of Educational Administration**, 42, 357-74.

Zhao, Z. & Bo, J. (2007). The Effects Of Paternalistic Leadership On Leader-Member Exchange. International Conference On Management Science And Engineering. <http://www.seiofbluemountain.com>.