

## Yöneticilerin Paternalist Liderlik Davranışları ve Birey-Örgüt Uyumunu Üzerine Bir Araştırma

Ferdi SEVİNÇ<sup>1\*</sup>, Dilçe BAŞ<sup>2</sup>, Mustafa KESEN<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü, Yüksek Lisans Öğrencisi, Aydın, Türkiye

**Orcid Numarası:**0000-0001-9513-6792

<sup>2</sup>Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü, Yüksek Lisans Öğrencisi, Aydın, Türkiye

**Orcid Numarası:**0000-0001-7271-1918

<sup>3</sup> Doç. Dr. Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü, Aydın, Türkiye

**Orcid Numarası:** 0000-0003-1907-7748

**Geliş Tarihi:** 11.01.2022

**\*Sorumlu Yazar e mail:** ferdisevincc@gmail.com

**Kabul Tarihi:** 04.03.2022

**Atf/Citation:** Sevinç, F., Baş, D. & Kesen, M. (2022). "Yöneticilerin Paternalist Liderlik Davranışları ve Birey-Örgüt Uyumunu Üzerine Bir Araştırma", *Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 2022, 5(1): 27-59.

### Özet

Bu araştırmanın amacı yöneticilerin paternalist liderlik davranışları ile birey-örgüt uyumu arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Araştırma Aydın Kuşadası ilçesinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı otellerde görev yapan 233 çalışan ile gerçekleştirilmiştir. Paternalist liderliğin boyutları ve birey-örgüt uyumu için faktör analizi ve güvenilirlik analizi; değişkenler arasındaki ilişkiyi test etmek için korelasyon analizleri ve paternalist liderliğin birey örgüt uyumu üzerindeki etkisini belirleyebilmek için regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgulara göre paternalist liderliğin işyerinde aile ortamı yaratmak, çalışanlarına karşı mesafeyi ve otoriteyi korumak ve sadakat beklemek boyutunun birey-örgüt uyumu üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi olduğu görülürken ilgi ve destek boyutunun birey-örgüt uyumu üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Paternalizm, Paternalist Liderlik, Birey-Örgüt Uyumunu

# A Research on Managers' Paternalistic Leadership Behaviors and Person- Organization Fit

## Abstract

The aim of this research is to reveal the relationship between the paternalistic leadership behaviors of the managers and the person-organization fit. The research was carried out with 233 employees working in 5 star hotels operating in Aydın Kuşadası district. Factor analysis and reliability analysis were made for the dimensions of paternalist leadership and person-organization fit, correlation analyzes were performed to test the relationship between variables, and regression analysis was performed to determine the effect of paternalist leadership on person-organization fit. According to the findings, it is seen that the dimensions of paternalistic leadership which are, creating family atmosphere in the workplace, maintaining distance and authority against their employees, and expecting loyalty have a significant and positive effect on the person-organization fit, while the dimension of interest and support does not have any significant effect on the person-organization fit.

**KeyWords:** Paternalism, Paternalist Leadership, Person-Organization Fit

## 1. Giriş

Günümüz dünyasında yaşanan değişimler ile birlikte yöneticilerin liderlik tarzları örgütlerin küresel rekabet ortamında başarılı olmalarında çok daha etkili bir duruma gelmiştir. Örgütlerin yaşanan bu değişimlere ayak uydurabilmeleri yöneticilerin liderlik tarzları ile doğrudan ilişkilidir. Bunun sebebi olarak yöneticilerin liderlik tarzlarının çalışanlar üzerinde önemli bir etkisinin bulunmasını gösterebiliriz. Özellikle emek yoğun bir sektör olan turizmde işgörenlerin yöneticilerin liderlik tarzlarından etkilenileceği düşünülmektedir. Bundan dolayı örgütlerin küresel rekabet ortamında hedefledikleri sonuçlara ulaşabilmeleri için, işgörenleri bir araya getirerek işgörenlerin ortak güçlerini yönetip örgüt içindeki kişisel ve ortak hedefleri bağdaştıracak liderlik davranışlarına gereksinimleri vardır (Kılınç, 2018: 2).

Çalışanların üzerinde etkisi olan liderlik tarzlarının başında da paternalist liderlik gelmektedir. En basit ifade ile paternalist liderlik, işgörenlere bir ebeveyn gibi davranması şeklinde tanımlanabilir (Aycan, 2006). Paternalist liderlik, yöneticilerin işçilerin iş dışı yaşamları ve kişisel sorunlarıyla kişisel çıkarlarını ele aldıklarını ve çalışanların refahını artırmaya ve hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olmaya çalıştıklarını gösterir (Paşa vd., 561: 2001).

İşgörenlerin örgütün değerleri ile uyum sağlaması ve yöneticisinin liderlik tarzı çalışanın işletmedeki geleceğini etkilemektedir. Paternalist liderlik kolektivist kültürlerde çalışanların tutumları üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir, çünkü paternalist liderlerin işgörenlere sağladığı destek ve onlarla yakından ilgilenmesi çalışanların kişisel ihtiyaçlarını karşılayabilir ve çalışanın davranışlarını olumlu yönde etkileyebilir (Pelegri ve Scandura, 2008: 572). Yapılan çalışmalara bakıldığında paternalist liderliğin işgörenlerin tutum ve davranışları üzerinde olumlu etkiler yarattığı tespit edilmiştir (Chen vd., 2014: 2). Türkiye gibi geleneksel, hiyerarşik ve kolektivist yapılarla sınıflandırılan toplumlarda, örgütsel hayatta genellikle paternalist liderlik tarzıyla sıkça karşılaşmaktadır (Yeşiltaş vd., 2020: 3).

Yöneticinin liderlik tarzı çalışanın örgütle olan uyumunu da etkileyeceği düşünüldüğünde çalışanlarına bir aile büyüğü bir baba gibi davranan paternalist liderlik türü de işgörenlerin örgüte olan uyumunu olumlu yönde etkileyeceği varsayılmaktadır. Birey-örgüt uyumu ise en basit ifade ile, örgütteki işgörenlerin değerleri ile örgütün değerleri arasındaki uyum olarak tanımlanabilir (Chatman, 1989).

Çalışanların örgüte olan uyumlarında yöneticinin davranışlarının etkisi büyüktür. Paternalist liderlikte yönetici çalışanlara babacan davranışlar sergilemektedir. Yöneticisinin kendisine bu şekilde yaklaştığını gören çalışanların kendilerini örgütleri ile bağdaştıracağı ve örgütleriyle olan uyum düzeylerinin de artacağı düşünülmektedir. Şüphesiz birey-örgüt

uyumu yüksek olan çalışanların göstereceği performans da yüksek olacaktır. Dolayısıyla yöneticilerin işyerinde gösterdiği davranışlar çalışanlarına yaklaşım biçimleri, onlara ilgi ve destek göstermesi önemlidir.

Bu çalışmada da emek yoğun bir sektör olan turizmde konaklama işletmelerinde yöneticilerin babacan liderlik davranışlarının birey örgüt uyumuna olan etkisi araştırılmıştır. Çalışmada ilk olarak ilgili kavramlar açıklanmıştır. Sonrasında araştırma kısmına geçilmiş ve analizler yapılarak yorumlanmıştır. Elde edilen sonuçlarla alan araştırmalarına katkı sağlanacağı düşünülmektedir.

## 2. Kavramsal Çerçeve

### 2.1. Paternalizm

Paternalizm, bireylerin refahına, esenliğine, mutluluğuna, ihtiyaçlarına, çıkarlarına veya değerlerine atıfta bulunmaktadır ve bu nedenlerle gerekçelendirilerek başkalarının özerkliğine müdahale ile karakterize edilmektedir. Paternalizm, patronun babalık rolü üstlendiği belirli bir sosyal ilişkiyi tanımlamak için “pater”den (yani babadan) türetilen bir kavramdır. İşçilere karşılık gelen çocuk rolünü atfeder ve bu şekilde patronun işçilerine müdahalesini haklı çıkarır (Rodriguez ve Rios, 2008: 324).

Merriam Webster sözlüğüne göre paternalizm “bir kişinin, örgütün vb. insanları koruyan ve onlara ihtiyaç duydukları şeyi veren, ancak onlara herhangi bir sorumluluk veya seçim özgürlüğü vermeyen tutum veya eylemleridir” (<https://learnersdictionary.com>, Erişim tarihi: 03.11.2021).

Oxford Sözlüğü'ne göre ise paternalizm, “Bir hükümetin veya işverenin, yönetilen veya istihdam edilen insanları, onlara ihtiyaçları olan şeyleri

sağlayarak koruduğu, ancak onlara herhangi bir seçim özgürlüğü vermediği sistemdir” (<https://www.oxfordlearnersdictionaries.com>, Erişim tarihi: 03.11.2021). Diğer tanımlara bakıldığında, bir kişinin diğerinin koşullarını iyileştirme girişimini değil, bunun yerine “kendi isteyerek veya istemeyerek kendisine zarar vereceği zaman, kendisine zarar vermesini önleme” niyetini vurgulamaktadır (Barnett, 2015:221).

Hasta bir kişiden iyi bir hasta olması, yani doktorunun tavsiyelerine güvenmesi beklenir çünkü ne yapacağını en iyi o bilir. Aynı güven işçilerden de beklenir. Kalıp beklentilerine uymaları onları iyi çalışanlara dönüştürecektir (Rodriguez ve Rios, 2008: 324). Paternalist amaçlar iyiliksever görünmektedir; ancak, iyi niyetli düzenlemeler özgürlük ve sorumluluğu sınırladığında paternalist araçlar zorlayıcı bir hale gelebilmektedir (Parmaksız, 2016: 43).

Bilimsel literatür, paternalizmi bir anakronizm olarak görmektedir. Bu görüş, Jermier (1998) ‘in demokratik toplumların bireysel takdiri üzerindeki sınırlar hakkında olumsuz bir görüşe sahip olduğu argümanı ile desteklenmektedir. Buna bağlı olarak, paternalizmin örgüt literatüründe çok az ilgi görmesi ve bu kavramın çağdaş örgüt araştırmalarında çok az değer taşıdığı kabul edilmesi de şaşırtıcı değildir. Paternalizm, bireyleri, bir işletmeyi veya ulusu yönetmeye yönelik bir sistem, ilke veya uygulamadır. Felsefe ve siyaset bilimi araştırmacıları paternalizmi, bir kişiye kendi istekleri dışında yarar sağlayan, iyiliği sağlama veya koruma amaçlı her türlü eylem olarak tanımlamaktadırlar. Sosyoloji araştırmacıları ise paternalizmi, eşitsizlik ilişkileri içinde bir kontrol aracı olarak kullanılan ideolojik bir ikna ve gücün patrik tarafından tutulduğu ve kişisel personel aracılığıyla yönetildiği bir yönetim biçimi olarak tanımlamaktadırlar (Martinez, 2003: 228).

Paternalizm, yöneticilerin şirkete kişisel bir ilgi duyduğunu gösterir. Çalışanların iş dışında yaşamlarını sürdürür ve çalışanların kişisel

refahını artırmaya çalışır. Paternalist kültürlerde, yetkili kişiler ebeveyn rolünü üstlenir ve altındaki diğer kişilere koruma sağlamayı bir yükümlülük olarak görür. Paternalist bir ilişkide, çalışanlar gönüllü olarak lidere bağlıdır ancak bu durum olumsuz olarak görülmüştür.

Türkiye’de ise bu tür bir ilişki, lider ile işçi arasındaki, toplumsal olarak kabul edilen ve hiyerarşideki alt kişilerce gücenilmeyen güç eşitsizliği varsayımına dayanmaktadır.10 ulusu kapsayan kültürler arası bir çalışmada, Türkiye paternalist değerlerde çok yüksek bir puan almıştır. Bunun nedeninin Türk aile yapısından kaynaklanıyor olabileceği düşünülmüştür. Çünkü ailede oluşturulan normlar, toplumdaki diğer kurumlara da yayılır ve güç dağılımındaki eşitsizliklerin kabulünü teşvik eder.

Ayrıca Ortadoğu’da liderlik kavramının kökleri geleneksel askeri liderlik kavramlarına dayanmaktadır. Türk iş kültüründe de paternalist liderliğin etkinliğini, askeri kültürün işyeri de dahil olmak üzere sosyal kurumlarda hiyerarşik ilişkiler oluşturma ve sürdürmedeki etkisine bağlanabilir. Bunu 1960 ve 1980 darbesiyle ilişkilendirebiliriz. Osmanlı İmparatorluğu’nun bıraktığı yüksek düzeyde yapılandırılmış bir bürokrasinin mirası, otoriter yönetim uygulamalarını pekiştiren sosyal hayatın her alanına hakimdir (Pellegrini ve Scandura, 2006: 267).

## **2.2. Paternalist Liderlik**

Paternalist liderlik, tarihsel olarak erken kapitalist işletmelerde yaygın bir yönetim tarzı olarak görülmekteydi (Sheer, 2010: 123). Paternalizm bir yönetim kavramı olarak ele alındığında, paternalizmi yasal bir otorite biçimi olarak inceleyen Max Weber’in ilk çalışmalarına dayanmaktadır. “Ekonomi ve Toplum” kitabında Weber (1968) üç tür meşru egemenliği ayırt etmektedir. Bunları; geleneksel, karizmatik ve bürokratik olarak sınıflandırmaktadır. Paternalist liderlik, astın üste

kişisel bağlılığı ve sorgulamaya açık olmaksızın astın üste itaatı gibi değerlere dayanmaktadır.

Weber geleneksel baba otoritesinin kökenlerinin model aldığı ataerkil hanede bulunduğunu belirtmektedir. Padavic ve Earnest (1994), paternalizmin günümüzde de devam ettiğini ve çalışanların önemli maddi ve ruhsal ihtiyaçlarını karşıladığını ileri sürmüşlerdir. Ayrıca işverenlerin paternalizmi stratejik listelerinde uygun bir seçenek olarak görmeleri gerektiğine vurgu yapmışlardır (Pellegrini ve Scandura, 2008: 568). Aycan (2014: 1)'a göre paternalist liderlik yaygın olarak Asya, Orta Doğu, Latin Amerika ve Afrika örgütlerinde uygulanmaktadır.

Paternalist liderlik, kuvvetli disiplin ve otoriteyi baba şefkati ve ahlaki dürüstlikle ele alan bir liderlik türüdür (Dedehanov, Bozorov ve Sung, 2019: 2). Paternalist liderlik, liderin çalışanlara iş ve özel hayatları ile ilgili konularda bir ebeveyni andıracak şekilde yol gösterdiği ve neticesinde bağlılık ve hürmet beklediği ast-üst ilişkisini ifade etmektedir. Paternalist liderlik iki açıdan eleştirilebilir: İşveren ve çalışan çıkarları arasında adil bir dengeyi koruyacağına güvenilemeyeceği ve çalışanın ahlaki kurumuna yeterince saygı göstermeyeceği (Warren, 1999: 53).

Kant (1974)'a göre eğer bir hükümet, bir baba olarak, halka ve çocuklarına karşı hayırseverlik ilkesi üzerine kurulmuşsa, diğer bir deyişle, eğer tebaaları, onlara neyin gerçekten yararlı veya zararlı olduğunu söyleyemeyen, devlet başkanının mutluluklarını neyin oluşturması gerektiğine karar vermesini beklemek ve aynı zamanda bunu arzulayacak kadar kibar olmak zorunda olan paternalist bir hükümet olsaydı böyle bir hükümet, akla gelebilecek en kötü despotizm olurdu. Hiçbir hakka sahip olmayan tebaanın her özgürlüğünü iptal eden bir anayasa olurdu. Haklara sahip olan insanlar için tasavvur edilebilir tek hükümet, babacan yerine vatansever bir hükümettir ve

aynı zamanda hayırsever bir hükümdar için tasavvur edilebilecek tek hükümdardır (Kant, 1974: 58-59).

### 2.3. Paternalist Liderlik Türleri

Paternalist liderliği üç boyutta ele alan Farh ve Cheng, bu boyutları otoriter, yardımsever ve ahlaki liderlik olarak sınıflandırmaktadırlar. Otoriter liderlik üstün astlar üzerinde otorite ve denetim kurmasını sağlamasını ileri sürmektedir ve çalışanlardan kayıtsız şartsız ahenk beklemektedir. Otoriter liderlik üstün astta çeşitli kurallar koyma, nasihat verme boyutlarına dikkat çekmektedir. Yardımsever liderlik, işgörenler açısından olumlu çıktılar alabilmek amacıyla ortaya konan bireysel ve tamamlayıcı bir paternalist lider tutumudur. Yardımsever liderlik türü astın üste karşı güveninin oluşma sürecinde etkili olacak bir liderlik türü olarak karşımıza çıkmaktadır. Son olarak ahlaki liderlik, liderin bireysel olarak dürüstlüğüne ve liderde var olan ahlaka dair bir paternalist liderlik türü olarak ele alınmaktadır. Yöneticinin dürüst olması, sorumluluklarının bilincinde olması ve bencil olmaması prensipleriyle ilgili olan bir liderlik tarzıdır (Farh ve Cheng 2000: 94). Üç boyutun kökleri de derinden Çin kültürel değerlerine dayanmaktadır (Sheer, 2010: 124).

Aycan (2006:449), paternalist liderliği 5 boyutta ele almıştır:

1. ***İşyerinde bir aile ortamı yaratmak:*** Astlarına baba gibi davranmak hem mesleki hem de kişisel yaşamlarında astlara baba gibi tavsiye vermek.
2. ***Astlarla yakın ve bireysel ilişkiler kurmak:*** Üstün her astla kişisel olarak samimi ilişkiler kurması ve her astı şahsen tanınması (bireysel problemler, aile hayatı vb. açıdan)



3. **İş dışı alana dahil olmak:** Üstün astlarının ve yakın aile üyelerinin önemli etkinliklerine (örneğin düğün ve cenaze törenleri vb.) katılmak, ihtiyaç duymaları halinde astlarına yardım (örneğin finansal) sağlamak.
4. **Sadakat beklemek:** Astlardan sadakat ve bağlılık beklemek, çalışanların şirketteki bir acil duruma anında müdahale etmesini beklemek.
5. **Yetkiyi/statüyü sürdürmek:** Statü farklılıklarına (pozisyon dereceleri) önem vermek ve çalışanların buna göre davranmasını beklemek.

#### 2.4. Birey-Örgüt Uyumunu

Bir çalışana “Çalışma ortamının çok keyifli olduğu, patronun çok destekleyici olduğu ve olması gereken işe sahip olmanız gereken kuruluştaki çalışmak ister miydiniz?” diye sorulursa öncelikle “Gerçekte bu mümkün mü?” diye size bir soru yöneltecektir. Ancak, teklifi kesinlikle beğenecektir. Bir işverene sorulan ikinci durumu hayal edin, “Son derece kararlı, hevesli, pozitif ve son derece bağlı bir çalışmanı işe almak ister misiniz?” Cevabı kesinlikle evet olacaktır. Bütün bu anlatılanlar gerçek hayatta mümkündür. İşin sırrı, çalışan ve organizasyon arasındaki mükemmel eşleştirmedir. Ancak, bu kombinasyon nasıl elde edilmektedir? Bu sorunun cevabı birey örgüt uyumundan geçmektedir (Jani ve Saiyed, 2017: 53)

Günümüzün yıkıcı iş ortamı göz önüne alındığında, kuruluşlar, etkin örgütsel işleve katkıda bulunmaya istekli çalışanları aramaktadırlar. Günümüz şirketlerinin bu hayali gerçekleştirmek için sadece teknolojidenden anlayan ve duygusal olarak zeki insanları işe almaları değil, aynı zamanda birey- örgüt uyumunu sağlamanın daha da zorunlu olduğunun bilicinde olmaları gerekmektedir (Kasekende, Nassima ve Otengei, 2020: 226).

Kristof-Brown (1996), bu anlaşılması güç yapıyı anlamlandırmak amacıyla 1996 öncesi birey-örgüt uyum literatürünün çoğunu derlemiştir. Literatür taramasına dayanarak, Kristof-Brown (1996), genel birey-örgüt uyumuna ilişkin daha kapsamlı bir kavramsallaştırma oluşturmak için bütünleşmiş bir uyum tanımı önermiştir (Grobler, 2016: 1420).

Çoğunlukla bireyler, özelliklerinin örgüt ortamına uygun olduğu, beceri ve yeteneklerinin en iyi şekilde kullanıldığı örgütleri seçerler. 1991’de Bowen ve diğerleri ve 1996’da Kristof, rekabetçi iş ortamı inşa etmek için birey-örgüt uyumunun adanmış işgücünü idare etmenin anahtarı olduğunu gözlemlemişlerdir. Kristof, birey-örgüt uyumunu şu şekilde tanımlamaktadır; **(a)** en az bir varlık diğer varlığın gereksinimlerini karşıladığında veya **(b)** aynı birincil ihtiyaçları karşıladığında **(c)** ikisini de paylaştığında. Bu tanım, birey örgüt uyumuna ilişkin çoklu kavramsallaştırmaları tanımlamaktadır ve tamamlayıcı bakış açılarının aynı anda ele alınmasını sağlamaktadır (Kristof, 1996: 4-5). Birbirlerinden farklı bireylerin birbirleriyle aynı olmayan başka örgütlere ilgi duyduğuna ilişkin savdan türetilen birey-örgüt uyumu işgörenlerin ve iş süreçleri uyumunun ve uyum yaratmanın önemine değinmektedir. (Morley, 2007: 110).

Birey-örgüt uyumu, çalışan ve örgüt arasındaki uyumluluğu ifade etmektedir. Bu uyumluluk arz- talep eşleşmesi ile sağlanabilmektedir. Bu, bir tarafın diğerinin ihtiyacı olanı sağladığı anlamına gelmektedir. Pek çok araştırma, iş tutumu ve iş performansının yanı sıra cironun yordayıcısı olarak birey örgüt uyumunu göstermektedir. Temel olarak teoriyi daha anlamlı kılan iki önemli katkı, insan kaynakları yönetimi alanında, çalışanlara daha iyi iş performansı sağlamak için hoş çalışma koşulları sağlamaya yönelik kademeli değişim ve Çekim-Seçim-Yıpranma çerçevesidir (Jani ve Saiyed, 2015: 55).

İşe alım ve seçime birey-örgüt uyumunun uygulanması, Schneider'in (1987) Attraction- Selection-Attrition (ASA) modelinde ortaya çıkmıştır (Carless, 2005: 412). ASA, (Attraction- Selection-Attrition) Çekim-Seçim-Yıpranma sözcüklerinin baş harflerini simgelemektedir.

Bir organizasyon bir süredir var olduğunda, oradaki insanlar (görünüşte) kişisel olmayan nitelikleri nedeniyle oradaki insanların davrandıkları gibi davranmaya başlamaktadırlar. O ortama çekildikleri, onun tarafından seçildikleri ve onunla kaldıkları için kendileri gibi davranmazlar. Farklı türdeki organizasyonlar, farklı türdeki insanları çeker, seçer ve elinde tutar ve bu durum organizasyonların neden birbirlerinden farklı görünüp hissettiklerini belirleyen ASA (Attraction-Selection-Attrition) döngüsünün bir sonucudur (Schneider, 1987: 440). İşyerinde birey örgüt uyumu duygusunu geliştiren kişilerin örgütleriyle özdeşleşmeleri, kendilerini işe vermeleri ve bir aidiyet duygusu geliştirmeleri beklenilmektedir (Dahleez, Aboramadan ve Bansal, 2020: 494).

Çekim-seçim-yıpranma modelinde, Schneider (1987), hem insanların hem de örgütlerin, çalışanların ve organizasyonun temel olarak en iyi uyumu elde ettiği bir ortam geliştirmek amacıyla bir seçim ve yıpranma süreci boyunca çalıştıklarını savunmaktadır (Conner, 2013: 200). Bu nedenle, spesifik bir örnek olarak, ASA (Attraction-Selection-Attrition) modeli, bireylerin kendi değerlerine ve ilgi alanlarına uyan organizasyonlara ilgi duyduklarını varsaymaktadır (Lee ve Wu, 2011: 6417).

Gerçekte, kuruluşlar iş ortamlarına uyan farklı türde insanları işe alır, seçer ve elinde tutar. ASA (Attraction-Selection-Attrition) teorisine göre, bireyler benzer değerlere sahip örgütlere ilgi duyarlar ve örgütler seçim sürecinde bu tür bireyleri işe alma eğilimindedirler. (Jani ve Saiyed, 2015: 56). Aslında, Schneider'in (1987) ASA (Attraction-Selection-Attrition) modeli, birey örgüt uyumu değerlendirmelerinin

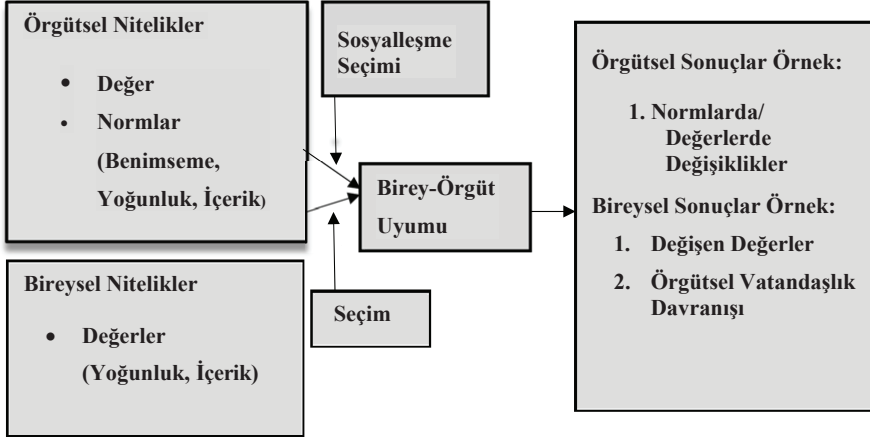
bir organizasyonun değerleri ile başvuranın değerleri arasındaki uyumun dayanması gerektiğini belirtir. Teori, değerler uyumunun birey-örgüt uyum değerlendirmelerini etkilemesi gerektiğini öne sürse de, geçmişte yapılan bazı araştırmalar bu tahmini desteklememiştir (Cable ve Judge, 1997: 547).

Örgütsel üyeliğin insanlar üzerindeki etkisi ve insanların örgüt üzerindeki etkisi, insanlar hakkında toplanan ve örgütler hakkında toplanan bilgiler aracılığıyla tahmin edilir. Örgütsel normlar ve değerler birey-örgüt uyumunun bir grup ürünüdür; grubun tüm üyeleri aynı değerlere sahip olmasa da aktif üyelerin çoğunluğu grubun belirli bir değeri için grubun desteğinin farkında olacağı konusunda hemfikir olacaktır.

Birey-örgüt uyumu, örgütlerin norm ve değerleri ile kişilerin değerleri arasındaki uyum olarak tanımlanmaktadır. Örgüt üyeliğinin bireyin değer ve davranışları üzerindeki etkilerini ve bir bireyin örgütün norm ve değerleri üzerindeki etkilerini belirlemek için öncelikle kişinin değerleri ile örgütün değerleri arasındaki anlaşmanın derecesini değerlendirmeliyiz.

Chatman (1989: 339), birey-örgüt uyumunu, örgütlerin norm ve değerleri ile kişilerin değerleri arasındaki uyum olarak tanımlamaktadır. Chatman'a göre birey-örgüt uyumunun örgütsel çıktıları kişinin norm ve değerlerine uyumu, bireysel çıktılarının ise kişinin değişen değerlerine, örgütsel vatandaşlık davranışı ve görev sürelerinde uzamalar olarak belirlenmiştir (Polatçı ve Cindiloğlu, 2013: 302). Şekil 1'de modele yer verilmektedir.

Şekil 1. Birey-Örgüt Uyumu Modeli



**Kaynak:** Chatman J. A. (1989). Improving Interactional Organizational Research: A model of Person-Organization Fit, *The Academy of Management Review*, 14(3), 333-349.

## 2.5. Paternalist Liderlik ve Birey-Örgüt Uyumu Arasındaki İlişki

Liderlik, insan kaynakları perspektifinden organizasyonun performansı için zorunludur çünkü liderlik prosedürlerden çok çalışanlarla ilgilidir. Yapılan bir çalışma da liderler ve örgütler tarafından adil davranıldığında, çalışanlar ile çevreye uyum sağlamak için güçlü bir bağ geliştirdiklerini ortaya koymaktadır. Bu durum birey-örgüt uyumunu, çalışanların örgütle ilişkilerini ekonomik değişimden ziyade sosyal değişim açısından yeniden tanımlamalarını sağlamaktadır. (Noshen, Nawab ve Zahid, 2020: 107).

Reichers, yöneticilerin çalışanlar için önemli bir odak noktası olduğunu savunmuştur. Çalışan, lider tarafından kendi değerlerine uyum gösteren davranışlar gördüğü takdirde lidere olan güveni ve saygısı artacaktır (Becker, 1992: 234). “Bir yönetici olarak etkili bir şekilde çalışabilmeniz için astlarınızın sizin hakkınızda ne düşünmesi gerekir?” sorusuna alınan yanıtların kanıtladığı gibi, en yaygın

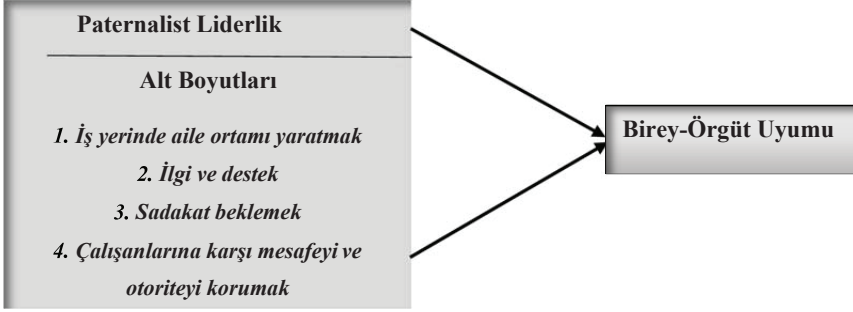
olarak ifade edilen temalardan biri, adil olarak algılanmanın önemi etrafında toplanmıştır. “Personel, onlara adil davrandığımı düşünürse, ofis politikası hakkında karar verdiğim hemen hemen her şey kabul edilebilir” düşüncesi yöneticilerde hakimdir. Birçok yöneticinin bunu düşünmesinin sebebi, çalışanın yöneticinin adil olduğunu düşünmesiyle birlikte birey-örgüt uyumunun sağlanacağı ve çalışan performansının artacağı çıktılarının olmasıdır (Greenberg, 1990).

### **3. Araştırma**

#### **3.1. Amaç ve Yöntem**

Bu araştırmanın temel amacı, paternalist liderlik davranışlarının birey-örgüt uyumu ile olan muhtemel ilişkisini ortaya koymaktır. Bu bağlamda paternalist liderlik alt boyutlarının birey-örgüt uyumu üzerindeki etkisini açıklamak araştırmanın amacını oluşturmaktadır. İlgili yazında paternalist liderlik ve birey-örgüt uyumu arasındaki ilişkiyi ele alan herhangi bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Dolayısıyla bu durum araştırmanın önemini arttırmaktadır.

Bu çalışmada babacan liderlik tarzı anlamına gelen paternalist liderliğin çalışanların birey-örgüt uyumunu olumlu yönde etkileyeceği varsayılmaktadır. Bu varsayım sonucunda ve araştırmanın amacı ışığında araştırmanın modeline ve hipotezlerine aşağıda yer verilmiştir. Bu çalışmada ortaya konulan araştırma modeli Şekil 2’de yer almaktadır. Modeldeki oklar, paternalist liderlik ve alt boyutları ile birey-örgüt uyumu arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Katılımcıların paternalist liderlik algılarının birey-örgüt uyumu üzerinde etkili olduğu varsayımı modelde gösterilmeye çalışılmıştır.

**Şekil 2.** Araştırma Modeli

*H1: Paternalist liderlik birey-örgüt uyumunu pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.*

*H1a: Paternalist liderliğin “iş yerinde aile ortamı yaratmak” boyutu birey örgüt uyumunu pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.*

*H1b: Paternalist liderliğin “ilgi ve destek” boyutu birey örgüt uyumunu pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.*

*H1c: Paternalist liderliğin “sadakat beklemek” boyutu birey örgüt uyumunu pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.*

*H1d: Paternalist liderliğin “çalışanlarına karşı mesafeyi ve otoriteyi korumak” boyutu birey örgüt uyumunu pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.*

### **3.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler**

Araştırmada ölçeklerin kullanımı için daha önce ölçeği geliştirenlerle iletişime geçilerek ölçeklerin kullanım izni alınarak anket formu hazırlanmıştır. Anket formu 3 kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda katılım gösterenlerin demografik özelliklerine ilişkin sorular yer alırken ikinci kısımda paternalist liderlik ölçeği bulunmaktadır.

Üçüncü kısımda ise birey-örgüt uyumu ölçeği yer almaktadır. Aşağıda araştırmada kullanılan ölçeklere dair bilgiler yer almaktadır.

**Paternalist Liderlik Ölçeği:** Çalışmada Aycan (2006) tarafından geliştirilen paternalist liderlik ölçeğinden yararlanılmıştır. Paternalist liderlik ölçeği 21 maddeden oluşmaktadır ve 5 boyutludur. Aycan (2006; 449) çalışmasında paternalist liderliği ölçeğini, **a)** İş yerinde aile ortamı yaratmak (Örnek madde: Çalışanlarına karşı bir aile büyüğü baba/anne veya ağabey/abla gibi davranır.), **b)** Çalışanlara bireysel ilgi göstermek (Örnek madde: Çalışanlarıyla birebir ilişki kurmak onun için çok önemlidir.), **c)** Çalışanlara iş dışı konularda destek olmak (Örnek madde: Çalışanlarının özel günlerine (örn., nikah, cenaze, mezuniyet vs.) katılır.), **d)** Sadakat beklenmek (Örnek madde: Çalışanlarına gösterdiği ilgi ve alakaya karşılık, onlardan bağlılık ve sadakat bekler.), **e)** Çalışanlara karşı mesafeyi ve otoriteyi korumayı (Örnek madde: İşle ilgili konularda çalışanların fikrini sorar, ama son kararı kendisi verir.) olmak üzere beş boyut altında incelemiştir. Anket formunda yer alan ifadeler, 1=Kesinlikle katılmıyorum ve 5=Kesinlikle katılıyorum arasındaki 5’li Likert tipinde hazırlanan ölçekler yardımıyla ölçülmüştür.

**Birey-Örgüt Uyumu Ölçeği:** Araştırmada Netemeyer, Boles, McKee ve McMurrian (1997) tarafından geliştirilen birey-örgüt uyumu ölçeğinden yararlanılmıştır. Ölçek, Elçi vd., (2008) tarafından Türkçe’ye uyarlanmıştır. Birey örgüt uyumu ölçeği 4 ifadeden oluşmakta olup tek boyutludur. Bu ölçekte örnek maddeler “Çalıştığım işletmenin değerleri, benim dürüstlükle ilgili düşüncelerimle uyumludur” ve “Çalıştığım işletmenin değerleri, benim hakkaniyetle ilgili düşüncelerimle uyumludur” şeklindedir. Anket formunda yer alan ifadeler, 1=Kesinlikle katılmıyorum ve 5=Kesinlikle katılıyorum arasındaki 5’li Likert tipinde hazırlanan ölçekler yardımıyla ölçülmüştür.



Veri toplama araçlarından elde edilen verilerin normal dağılıma uygunluğu basıklık ve çarpıklık testi ile test edilerek verilerin analizinde kullanılacak testlerin parametrik veya non-parametrik testlerden hangisinin olacağı belirlenmiştir. Basıklık ve çarpıklık değerlerinin -1 ile +1 arasında olması arzulanmaktadır. Bununla birlikte -2 ile +2 arasındaki değerlerin de kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu ifade edilmektedir (Kunnan, 1998; Karaatlı; 2006). Ölçeklerdeki maddelerin basıklık skorlarının -,887 ile -,321 arasında, çarpıklık skorlarının ise -,581 ile ,578 arasında olduğu gözlemlenmiştir. Buradan hareketle verilerin normal dağılıma sahip olduğu ifade edilebilir. Veriler normal dağılıma uygun olduğundan dolayı araştırma da parametrik testler tercih edilmiştir.

### 3.3. Araştırmanın Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu Aydın ili Kuşadası ilçesinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı otellerdeki çalışanlar oluşturmaktadır. Aydın'ın Kuşadası ilçesinde bakanlık onaylı 10 tane 5 yıldızlı otel yer alırken otellerdeki insan kaynakları yetkilileriyle iletişime geçilmiştir ve bu otellerde toplamda 875 tane çalışanın olduğu bilgisi alınmıştır. İlgili evrende araştırma yapmak için gerekli olan örneklem sayısı Baş (2006: 45) tarafından önerilen örneklem hesaplama yöntemi ( $n=N \cdot t^2 \cdot p \cdot q / d^2 \cdot (N-1) + t^2 \cdot p \cdot q$ ) ile belirlenmiştir. Verilen formüle göre olması gereken minimum örneklem sayısı 68 olarak hesaplanmıştır ( $p=0.05$ ;  $d=0.05$ ;  $t=1.96$ ).

Kolayda örnekleme yönteminin kullanıldığı araştırmada 314 adet anket dağıtılmıştır. Anketlerden 251 tanesinden geri dönüş sağlanmıştır. Anketlere geri dönüş oranı yaklaşık %80'dir. Ancak 18 tane anket eksik ya da hatalı olduğundan analizlere dahil edilmemiştir. Böylelikle toplamda 233 tane anket üzerinden analizler yapılmıştır.

### 3.4. Analiz ve Bulgular

#### 3.4.1. Demografik Özellikler

Araştırmaya katılanların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim seviyesi, kademe ve çalışma süresi gibi değişkenlere ilişkin profil özellikleri çıkarılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen sonuçlar Tablo 1’de verilmiştir.

**Tablo 1:** Demografik Özellikler Tablosu

		<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>
<i>Cinsiyet</i>	Kadın	93	39,9
	Erkek	140	60,1
	Toplam	233	100
<i>Yaş</i>	18-24	48	20,6
	25-31	78	33,5
	32-38	64	27,5
	39-45	34	14,6
	46 ve üstü	9	3,9
<i>Medeni Durum</i>	Evli	104	44,6
	Bekar	129	55,4
<i>Eğitim Seviyesi</i>	İlköğretim	37	15,9
	Lise	99	42,5
	Önlisans	53	22,7
	Lisans	42	18
	Lisansüstü	2	9
<i>Kademe</i>	Üstkademe	15	6,4
	Ortakademe	43	18,5
	Altkademe	56	24
	Çalışan	119	51,1
<i>Çalışma Süresi</i>	1 yıldan az	70	30
	2-4 yıl	100	42,9
	5-7 yıl	32	13,7
	8-10 yıl	17	7,3
	11 yıl ve üstü	14	6
<i>Toplam</i>	233	100	

Tablo 1’de görüldüğü üzere çalışmaya katılan 233 kişiden yüzde %39,9’luk kısmı kadın, %60,1’lik kısmı erkektir. Katılımcıların yaşlara göre dağılımı incelendiğinde %33,5 ile çoğunluğun 25-31 yaş aralığında olup sadece %3,9’luk kısmının 46 yaş ve üstü olduğu görülmektedir. Katılımcıların %44,6’sı evli olup %55,4’ü bekarıdır. Katılımcıların eğitim seviyeleri incelendiğinde %42,5’nin lise mezunu iken %2’sinin lisansüstü oluşturmaktadır. Kademe açısından katılımcılar incelendiğinde çoğunluğu

%51,1 ile çalışanlar oluştururken en az %6,4 ile üst kademe oluşturmaktadır. Katılımcıların çalışma sürelerine göre dağılımları incelendiğinde %42,9’unun 2-4 yıl arasında çalıştıkları görülmektedir. 11 yıl ve üzeri çalışan katılımcıların oranı ise %6’dır.

### 3.4.2. Geçerlilik Analizi

Araştırmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliğini belirleyebilmek için açıklayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklere tek faktör analizi uygulanarak ölçeklerin hangi alt boyutlardan oluştuğu tespit edilmiştir. İlk olarak verilerin faktör analizine uygunluğunu test etmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett Küresellik testi yapılmıştır. KMO değerinin 0,60 ve üstünde olması örneklemin faktör analizi için yeterli olacağı Barlett Küresellik testinin ise anlamlı olması ( $p < 0,05$ ) faktör analizinin anlamlı olduğunu ve faktör analizinin yapılabileceği anlamına gelmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018: 319). Yapılan analizler sonucunda ilgili ölçeklerin Kaiser- Meyer-Olkin (KMO) değeri ,923 iken Barlett Küresellik testi anlamlıdır ( $X^2 = 5048,984$  ve  $p < 0,01$ ). Bu sonuçlarla beraber verilerin faktör analizine uygun olduğu görülmüştür. Analiz sonucunda elde edilen sonuçlar Tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 2:** Faktör Analizi Tablosu

<b>SORULAR</b>	<b>FAKTÖRLER</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>İşyerinde aile ortamı yaratmak</b>					
(Amirim) Çalışanlarına karşı bir aile büyüğü (baba/anne veya ağabey/abla) gibi davranır.	,805				
(Amirim) Çalışanlarına bir aile büyüğü gibi öğüt verir.	,876				
(Amirim) İşyerinde aile ortamı yaratmaya önem verir.	,829				
(Amirim) Bir ebeveynin çocuğundan sorumlu olması gibi, her çalışanından kendini sorumlu hisseder.	,742				
(Amirim) Çalışanlarını dışarıdan gelen eleştirilere karşı korur.	,741				
(Amirim) Çalışanlarıyla bire bir ilişki kurmak onun için çok önemlidir.	,738				
<b>İlgi ve destek</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
(Amirim) Çalışanlarıyla yakından (örnek; kişisel sorunlar, aile yaşantısı vs.) ilgilenir.		,744			
(Amirim) Çalışanlarıyla ilişkilerinde duygusal tepkiler gösterir; sevinç, üzüntü, kızgınlık gibi duygularını dışa vurur.		,702			
(Amirim) Çalışanlarının gelişimini yakından takip eder.		,738			
(Amirim) Gerektiğinde çalışanları adına onaylarını almaksızın bir şeyler yapmaktan çekinmez.		,740			
(Amirim) Çalışanların özel günlerine (örnek; nikah, cenaze, mezuniyet vs.) katılır.		,760			
(Amirim) İhtiyaçları olduğu zaman, çalışanlarına iş dışı konularda (örnek; ev kurma, çocuk okutma, sağlık vs.) yardım etmeye hazırdır.		,702			
(Amirim) Çalışanlardan birinin özel hayatında yaşadığı problemlerde (örnek; eşler arası problemlerde) arabuluculuk yapmaya hazırdır.		,631			

<b>SORULAR</b>	<b>FAKTÖRLER</b>				
<b>Sadakat Beklemek</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
(Amirim) Çalışanlarıyla ilgili kararlar alırken (örnek; terfi, işten çıkartma), performans en önemli kriter değildir.			,761		
(Amirim) Çalışanlarında sadakate, performanslarına verdiği önemden daha fazla önem verir.			,809		
<b>Çalışanlarına karşı mesafeyi ve otoriteyi korumak</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Amirim) Çalışanları için neyin en iyi olduğunu bildiğine inanır.				,659	
(Amirim) İşle ilgili çalışanlarının fikrini sorar ama son kararı kendisi verir.				,814	
(Amirim) İşle ilgili her konunun kontrolü altında ve bilgisi dahilinde olmasını ister.				,805	
(Amirim) Çalışanlarıyla yakın ilişki kurmasına rağmen aradaki mesafeyi de korur.				,769	
<b>Birey Örgüt Uyumu</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Kişisel değerlerimin çalıştığım kurumla uyum içinde olduğunu düşünüyorum.					,803
Çalıştığım kurumun değerleri benim diğer insanlarla ilgili düşüncelerimle uyumludur.					,819
Çalıştığım kurumun değerleri benim dürüstlükle ilgili değerlerimle uyumludur.					,767
Çalıştığım kurumun değerleri benim hakkaniyetle ilgili düşüncelerimle aynıdır.					,740

21 maddeden ve 5 boyuttan oluşan paternalist liderlik ölçeğinde yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda 14. (Amirim çalışanlarına gösterdiği ilgi ve alakaya karşılık onlardan bağlılık ve sadakat bekler) ve 17. (Amirim çalışanlarına karşı tatlı-serttir) maddeleri binışik madde olduğundan ölçekten çıkarılmıştır. Bu durumda sadakat bekleme boyutunun madde sayısı literatürde genel kabul gören 3 maddenin altına düştüğü görülmüştür. Çok faktörlü ölçeklerde bazı boyutların

2 madde ile de ölçülebileceği belirtilmektedir (Kline, 2015'ten akt. Aydın vd., 2019:7) ve literatürde iki madde ile ölçülen faktörler de bulunmaktadır (örn. Yoo ve Donthu, 2001; Gosling vd., 2003). Bununla birlikte bu çalışmada “çalışanlarına bireysel ilgi göstermek” boyutu ile “çalışanlarına iş dışı konularda destek olmak” boyutu tek boyut altında toplanmıştır. Bu yeni boyut çalışmada “ilgi ve destek” boyutu olarak adlandırılmıştır. Bu araştırma için seçilen örneklemden katılımcıların her iki boyuttaki maddeleri benzer/çok yakın faktörler olarak değerlendirdikleri görülmektedir. Nitekim daha önceki birçok çalışmada orijinal ölçek boyut sayısından farklı boyutlara ulaşan çalışmalar da bulunmaktadır (örn. Yolcu ve Çakmak, 2017; Ballı ve Ballı, 2019; Erkmən ve Emel, 2013). Böylelikle paternalist liderlik ölçeği 4 boyutta değerlendirilmiştir. 4 sorudan oluşan birey-örgüt uyumu ise tek boyut olarak değerlendirilmiştir. Tabloda da görüldüğü üzere her bir ifade doğru boyutlara yüklenmektedir. Değişkenlere ilişkin açıklanan toplam varyans ise %74,754'tür. Sonuç olarak çalışmada kullanılan ölçeklerin her bir boyutunun geçerli olduğu tespit edilmiştir.

### 3.4.3. Güvenirlik Analizi

Paternalist liderlik ve birey-örgüt uyumu ölçeklerinin güvenilirliği iç tutarlılık (Cronbach Alfa) ile test edilmiştir. İlgili sonuçlar Tablo 3'te verilmiştir.

**Tablo 3:** Güvenirlik Analizi Tablosu

<i>Ölçekler</i>	<i>Cronbach Alpha</i>
<i>Paternalistik Liderlik</i>	,941
<i>İş yerinde aile ortamı yaratmak</i>	,944
<i>İlgi ve destek</i>	,903
<i>Sadakat beklemek</i>	,766
<i>Çalışanlarına karşı mesafeyi ve otoriteyi korumak</i>	,910
<i>Birey- örgüt uyumu</i>	,933

Tablo 3’te görüldüğü üzere paternalist liderlik ölçeğine ilişkin yapılan güvenilirlik analizi sonucunda boyutların güvenilirlik katsayıları şöyledir; iş yerinde aile ortamı yaratmak boyutunun Cronbach Alpha kat sayısı ,944, ilgi ve destek boyutunun Cronbach Alpha kat sayısı ,903, sadakat beklemek boyutu Cronbach Alpha kat sayısı,766 ve son olarak çalışanlarına karşı mesafeyi ve otoriteyi korumak boyutu Cronbach Alpha kat sayısı ,910 olarak hesaplanmıştır. Paternalistik liderliğin genel olarak güvenilirlik katsayısı ise ,941’dir. 4 ifadeden oluşan birey-örgüt uyumu ölçeğinin güvenilirlik kat sayısı,933’tür. Tüm bu analizler neticesinde çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilir olduğu görülmektedir.

#### 3.4.4. Korelasyon Analizi

Çalışmanın bu bölümünde elde edilen verilerin ortalamalarına, standart sapmalarına ve değişkenler arasındaki korelasyon katsayılarına yer verilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişki düzeyini belirlemek için korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen sonuçlar Tablo 4’te verilmiştir.

**Tablo 4:** Korelasyon Analizi Tablosu

<i>Değişkenler</i>	<i>ORT.</i>	<i>S.S.</i>	1	2	3	4	5	6
<i>1..İşyerinde aile ortamı yaratmak</i>	3,76	,875	1					
<i>2.İlgi ve destek</i>	3,64	,994	,519**	1				
<i>3.Sadakat beklemek</i>	3,56	,932	,349**	,463**	1			
<i>4.Çalışanlarına karşı mesafeyi ve otoriteyi korumak</i>	3,80	,839	,552**	,521**	,566**	1		
<i>5.Paternalist liderlik genel</i>	3,69	,717	,760**	,808**	,758**	,826**	1	
<i>6.Birey örgüt uyumu</i>	3,60	,935	,680**	,489**	,429**	,561**	,681**	1

*N=233; \*\* p<0.01*

Tablo 4'te görüldüğü üzere ortalama değeri en yüksek olan çalışanlarına karşı mesafeyi ve otoriteyi korumak olurken, standart sapması en yüksek olan ise ilgi ve destek olduğu görülmüştür. Tüm değişkenler arasında çeşitli seviyelerde pozitif yönde anlamlı ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir. En yüksek ilişki paternalist liderlik genel ile mesafe ve otoriteyi korumak boyutu arasındaki ilişki iken ( $r=,826$ ), en düşük ilişki ise sadakat beklemek ile iş yerinde aile ortamı yaratmak arasında ( $r=,349$ ) olduğu görülmüştür.

### **3.4.5. Regresyon Analizi**

Paternalist liderliğin birey örgüt uyumu üzerindeki etkisini belirlemek için, çoklu regresyon ve basit doğrusal regresyon analizleri yapılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen sonuçlar Tablo 5'te verilmiştir.



**Tablo 5:** Çoklu Doğrusal Regresyon ve Basit Doğrusal Regresyon Tablosu

MODEL 1	R	R2	Düz R2	F	Sig.
	,681	,463	,461	199,426	,000
	Unstandardized Coefficients			Standardized Coefficients	
B	Std. Error	Beta	t	Sig.	
<i>Constant</i>	,322	,237		1,361	,175
<i>Paternalist liderlik</i>	,888	,063	,681	14,122	,000
MODEL 2	R	R2	Düz. R2	F	Sig.
	,727	,529	,521	64,070	,000
	Unstandardized Coefficients			Standardized Coefficients	
B	Std.Error	Beta	t	Sig.	
<i>Constant</i>	,143	,227		,631	,529
<i>İş yerinde aile ortamı yaratmak</i>	,533	,062	,499	8,652	,000
<i>İlgi ve destek</i>	,079	,054	,084	1,453	,148
<i>Sadakat beklemek</i>	,116	,057	,116	2,041	,042
<i>Mesafe ve otoriteyi korumak</i>	,197	,070	,176	2,789	,006

Tablo 5’te görüldüğü üzere Model 1’de otel yöneticilerinin paternalist liderlik davranışlarının çalışanların birey örgüt uyumu üzerindeki etkisini belirlemek için basit doğrusal regresyon analizine yer verilmiştir. Tablo 5’te de görüldüğü üzere otel yöneticilerinin paternalist liderlik davranışlarının çalışanların birey örgüt uyumu üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir ( $\beta = 681$ ,  $p < 0.01$ ). Ayrıca paternalist liderlik birey örgüt uyumundaki değişimin %46’sını açıklamaktadır.

Model 2’de ise otel yöneticilerinin paternalist liderlik alt boyutlarının birlikte birey örgüt uyumu üzerindeki etkisine yer verilmiştir. İlgili değişkenler birey örgüt uyumundaki değişimin %52’sini açıklamaktadır. Standartlaştırılmış regresyon katsayılarına göre yordayıcı değişkenlerin çalışanların birey örgüt uyumu düzeyleri üzerindeki görece önem sırası; işyerinde aile ortamı yaratmak ( $\beta=,499$ ), mesafe ve otoriteyi korumak ( $\beta=,176$ ), sadakat beklemek ( $\beta=,116$ ), ilgi ve destek ( $\beta=,0,84$ )’tür. Anlamlılık testlerine bakıldığında ise bağımsız değişkenlerden iş yerinde aile ortamı yaratmak ( $p<0.01$ ) ve mesafe ve otoriteyi korumak ( $p<0.01$ ) ve sadakat beklemek ( $p<0.01$ ) değişkenlerinin çalışanların birey örgüt uyumu üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülürken ilgi ve destek ve değişkeninin ise çalışanların birey örgüt uyumuna anlamlı bir etkisi olmadığı görülmektedir. Çalışmada kabul edilen ve reddedilen hipotezlere Tablo 6’da yer verilmiştir.

**Tablo 6:** Çalışmada Kabul Edilen ve Reddedilen Hipotezler Tablosu

<i>Hipotezler</i>	<i>Değerlendirme</i>
<i>H1: Paternalist liderlik birey örgüt uyumunu pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir</i>	<b>KABUL</b>
<i>H1a: Paternalist liderliğin “iş yerinde aile ortamı yaratmak” boyutu birey örgüt uyumunu pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir</i>	<b>KABUL</b>
<i>H1b: Paternalist liderliğin “ilgi ve destek” boyutu birey örgüt uyumunu pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.</i>	<b>RET</b>
<i>H1c: Paternalist liderliğin “sadakat beklemek” boyutu birey örgüt uyumunu pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir</i>	<b>KABUL</b>
<i>H1d: Paternalist liderliğin “çalışanlarına karşı mesafeyi ve otoriteyi korumak” boyutu birey örgüt uyumunu pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir</i>	<b>KABUL</b>

#### 4. Sonuç ve Değerlendirme

Aydın Kuşadası ilçesinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı otelde çalışan ve anket uygulamasına gönüllü olarak katılan 233 otel çalışanı ile yürütülen bu çalışmada otel yöneticilerinin paternalist liderlik davranışlarının birey-örgüt uyumu üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Çalışmada elde edilen veriler ve yapılan analizler neticesinde paternalist liderlik ve birey-örgüt uyumu arasında pozitif yönde ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada paternalist liderliğin birey-örgüt uyumu üzerindeki etkisini test etmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgulara göre yöneticilerin paternalist liderlik davranışlarının çalışanların birey-örgüt uyumu algıları üzerinde etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile yöneticilerin paternalist liderlik davranışlarının artması bireylerin örgütleri ile olan uyumunu arttırmaktadır. Çalışma sonucunda paternalist liderliğin işyerinde aile ortamı yaratmak, çalışanlarına karşı mesafeyi ve otoriteyi korumak ve sadakat bekleme boyutlarının çalışanların birey-örgüt uyumunu istatistiksel açıdan pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği ortaya konulmuştur. Paternalizmin Türkiye gibi kolektivist toplumların değerleriyle uyumlu olduğunu ifade eden Tekin de (2019) benzer şekilde özellikle Türkiye gibi kolektivist toplumlarda paternalist liderlik türünün birey-örgüt uyumunu geliştireceği üzerinde durmuştur. Aycan (2008) da paternalist liderlik türünün Türkiye gibi toplulukçu kültürlerde etkili ve verimli çıktılar elde etmek için uygun bir liderlik türü olduğunu ifade etmektedir. Nosheen vd., (2020) ise çalışmalarında paternalist liderliğin, çalışanların motivasyonunu sağlama ve örgüt ile psikolojik olarak bağlama açısından diğer liderlik yapılarından farklı olduğunu ifade etmekte ve bu durumun kişi ile örgüt arasında yüksek bir uyum sağlayacağını belirtmektedirler. Bu çalışmada da birçok faktörün birey-örgüt uyumunu arttırdığı gözlemlenmiştir. Dolayısıyla çalışmanın literatür ile benzer sonuçlar ürettiği söylenebilir.

Diğer taraftan paternalist liderliğin ilgi ve destek boyutunun ise çalışanların birey-örgüt uyumunu anlamlı bir şekilde etkilemediği görülmüştür. Bu noktada uyumun sağlanmasında ilgi ve desteğin yeterli olmadığı ve birtakım aracı veya düzenleyici değişkenler sayesinde kişi-örgüt uyumunun sağlanabileceği söylenebilir. Örneğin algılanan örgütsel destek, örgütsel güven, iş tatmini, yeterli ücret, motivasyon gibi birtakım değişkenlerin araştırma modeline eklenmesi, ilgi ve destek ile birey-örgüt uyumu ilişkisini daha iyi anlamamıza yardımcı olabilir.

Çalışmada bireylerin örgütleri ile uyumlarını en yüksek düzeyde etkileyen boyut işyerinde aile ortamı yaratmak olarak tespit edilmiştir. Yöneticilerin çalışanlarıyla birebir iletişim kurması, dışarıdan gelen eleştirilere karşı onları koruması, çalışanlarına tavsiyelerde bulunması gibi davranışlar göstermesi bireyler için önemlidir. Kendine bu şekilde yaklaşıldığını gören bireyler örgütü ile kendini daha çok bağdaştıracaktır.

İşletmede bir lider, örgütte arkadaş/aile ortamı yaratmalı ve çalışanlarına bir baba gibi davranmalıdır. Sadece çalışanların iş sorunlarıyla ilgilenmekle kalmamalı, aynı zamanda ellerinden gelenin en iyisini yapabilmeleri için kişisel sorunlarını da tartışmalıdırlar (Anwar, 2013: 110). Bazı paternalist liderler, işletmede aileye benzeyen bir çalışma kültürü geliştirmektedirler. Paternalist liderlik altında, liderlerin astlarının kişisel yaşamlarıyla ilgilenmeleri, hatta evlilik sorunları gibi ailevi meselelerde arabuluculuk yapmaları beklentisi vardır. Bu yaklaşımın doğası, çoğu geleneksel organizasyonun, aileyi işletmeden ayırt etmenin neredeyse imkansız olduğu bir aile şirketi olmasına dayanmaktadır. Sonuç olarak, işe giren herhangi bir kişi bir şekilde aileye girmektedir (Sposato, 2019: 4).

Paternalist liderlik, liderin çalışanlarına bir baba gibi davranacağı anlamına gelmektedir. Yönetici çalışanlarla ilgilenmeli ve onlara

mümkün olan her şekilde yardımcı olmalıdır. Yönetici, çalışanlara karşı ilgili olursa çalışanlar bu ilgiye karşılık lidere ve organizasyona daha fazla sadık kalacaktır. Yönetici, çalışanların kişisel sorunlarını da çözmeye çalışmalıdır çünkü çalışanın özel hayatında bazı sorunları varsa, işine tam olarak odaklanamaz, bu nedenle bu sorunu çözmek gerekmektedir (Anwar, 2013: 109).

Yüksek derecede birey-örgüt uyumu elde etmek işletmeler açısından arzu edilen bir durumdur. Çünkü bu durum işle ilgili olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Birey-örgüt uyumu iş memnuniyeti ve çalışanların performansını belirlemede güçlü bir faktördür. Genel olarak, sürekli değişen iş yeri ve nesiller arası çalışma tutumlarındaki değişimlere rağmen, birey-örgüt uyumu, çalışanların iş memnuniyeti ve performansının belirlenmesinde önemli bir etkiye sahip olmaya devam etmektedir (Farooqui ve Nagendra, 2014: 128).

Sonuç olarak otel işletmelerinde yöneticilerin otoriter davranışlar sergilemeleri, çalışanlara ilgi ve destek göstermeleri özetle babacan bir şekilde yaklaşımları çalışanlar üzerinde örgüt ile olan uyumlarına olumlu etki yaptığı söylenilebilir. Her çalışmada olduğu gibi bu çalışmada bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Öncelikle çalışmada Covid-19 nedeniyle az sayıda örneklem ile çalışılmıştır. Elde edilen sonuçlar çalışmanın sadece Kuşadası'nda bulunan 5 yıldızlı otellere yapılması nedeniyle, çalışmanın yapıldığı turizm sektörüne dair bir genelleme yapılmasının söz konusu olmayacağıdır. Gelecekte, Türkiye'de mevcut olan farklı sektörlerde ve bölgelerde daha büyük bir örneklem ile yapılacak olan çalışmalar bu sorunu çözmekte yardımcı olabilir.

## 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*, 7(6), 109-115.
- Aycan, Z. (2006) *Paternalism: Towards Conceptual Refinement and Operationalization*. In K. Yang, K. Hwang ve U. Kim (Eds.), *Indigenous and Cultural Psychology: Understanding People in Context*. *New York, NY: Springer*;445-466.
- Aycan, Z., Schyns, B., Sun, J., ve Felfe J. (2013). Convergence and Divergence of Paternalistic Leadership: A Cross-Cultural Investigation of Prototypes. *Journal of International Business Studies*, 44(9), 962-969.
- Aycan, Z. (2014). Paternalistic Leadership. *Wiley Encyclopedia of Management*, 1-2.
- Aycan, Z. (2008). "Cross-Cultural Approaches to Leadership", İçinde Smith, P.B., Peterson, M.F., Thomas, D.C. (Edt.), *The Handbook of Cross-Cultural Management Research*, 219-238.
- Aydın, B., Kaplan, M., Atılgan, H., ve Gürel, S. (2019). A preliminary study to evaluate the reproducibility of factor analysis results: The case of educational research journals in Turkey. *Journal of Measurement and Evaluation in Education and Psychology*, 10(1), 1-11.
- Ballı, Ö.Ü.E., ve Ballı, Ö.Ü.A.İ.K. (2019). Karanlık Liderlik ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkiler: Otel İşletmesi Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *The Third International Congresson Future of Tourism: Innovation, Entrepreneurship and Sustainability (Futourism 2019)*, 26- 28 Eylül 2019, 164-168.
- Barnett M. (2015). Paternalism and Global Governance. *Social Philosophy & Policy Foundation*, 32(1), 216- 243.
- Becker,E.,T. (1992). Fociand Bases of Commitment: Are They Distinctions worth Making? *Academy of Management Journal*, 35(1), 232-244.
- Cable, M., D., Judge, A., T. (1996). Person–Organization Fit, Job Choice Decisions, and Organizational Entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67 (3), 294- 311.
- Conner, D. (2013). The Effects of Career Plateaued Workers on in-group Members' Perceptions of P-O fit. *Employee Relations*, 36(2), 198-212.
- Carless, S. A. (2005). Person–Job Fit Versus Person–Organization Fit as Predictors of Organizational Attraction and Job Acceptance Intentions: A Longitudinal Study. *The British Psychological Societ*, 78(1), 411-429.
- Chen, Xiao-Ping; B. Eberly, Marion; Chiang, Ting-Ju; Farh, Jiing-Lih; Cheng, Bor-Shiuan (2014), "Affective trust in Chinese leaders: Linking paternalistic leadership to employee performance." *Journal of management* 40(3), 796-819.

- Chatman, J., A. (1989). Improving Interactional Organizational Resarch: A model of Person-Organization Fit *the Academy of Management Review*, 14(3), 333-349.
- Dahlez, K. A., Aboramadan, M., Bansal, A. (2020). Servant Leadership and Affective Commitment: The Role of Psychological Ownership and Person-Organization Fit. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(2), 493-51.
- Elçi, M., Alpkan L. ve Çekmecelioğlu, G. H. (2008). The influence of person organization fit on the employee sperception of organizational performance. *4th International Strategic Management Conference*, 587- 593.
- Erkmen, T., Emel, E. (2013). Psikolojik Sermaye Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması. *Öneri Dergisi*, 10(39), 23-30.
- Farh, J. L., Cheng, B. S. (2000). A Cultural Analysis of Paternalistic Leadership in Chinese Organizations. *Management and Organizations in the Chinese Context*, 84-127.
- Farooqui, S., Nagendra, A. (2014). The Impact of Person Organization Fit on Job Satisfaction and Performance of the Employees. *Procedia Economics and Finance*, 11, 122 – 129.
- Greenberg, J. (1990). “Looking Fair vs. Being Fair. Managing Impressions of Organizasyional Justice”, *Research in Organizational Behavior*, 111-157.
- Grobler, A. (2016). Person-Organisational Fit: A Revised Structural Configuration. *The Journal of Applied Business Research*, 32(5), 1419-1434.
- Gosling, S. D., Rentfrow, P. J., & Swann Jr, W. B. (2003). A very brief measure of the Big-Five personality domains. *Journal of Research in personality*, 37(6), 504-528.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2018). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (5. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hodson, J.D., (1977). The Principle of Paternalism. *American Philosophical Quarter*, 14(1), 61-69.
- Jani, M., Saiyed, R. (2017). Person-Organization Fit: Gaining Competitive Advantage Through Successful Talent Acquisition. *Apeejay-Journal of Management Sciences and Technology*, 4 (2), 53-60.
- Kant, I. (1974). On the Relation of Theory to Practice in Constitutional Law. *University of Pennsylvania Press*, 57-74.
- Karaatlı, M. (2006). Verilerin Düzenlenmesi ve Gösterimi, SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, (Ed.: Şeref Kalaycı), İkinci Baskı, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kasekende, F., Nassima, S., Otengei, S. O. (2020). Strategic Human Resource Practices, Emotional Exhaustion and OCB: The Mediator Role of Person-Organization Fit. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 7(3), 275-295.

- Kılınç, E. (2018). Sağlık Kurumlarında Paternalist Liderlik Modelinin İncelenmesi. *Journal of Healthcare Management and Leadership*, 1(1), 1-12.
- Kline, R. B. (2015). Principles and practice of structural equation modeling. New York, NY, US: Guilford publications.
- Kunnan, A.J. (1998). “An Introduction to Structural Equation Modelling for Language Assessment Research”, *Language Testing*, 15(3), 295-332.
- Kristof, A. L. (1996). Person-Organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement, and Implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1-49.
- Lee, H. F., Wu, Y. W. (2011). The Relationships Between Person-Organization Fit, Psychological Climate Adjustment, Personality Traits, and Innovative Climate: Evidence from Taiwanese hightech expatriate managers in Asian countries. *African Journal of Business Management*, 5(15), 6415-6428.
- Merriam-Webster, Erişim Adresi: <https://learnersdictionary.com>, Erişim Tarihi: 03.11.2021
- Martinez, P.G. (2003). Paternalism as a Positive Form of Leader – Subordinate Exchange: Evidence from Mexico. *Management Research*, 1(3), 227-242.
- Morley, M. J. (2007). Person-Organization Fit. *Journal of Managerial Psychology*, 22(2), 109-117.
- Netemeyer, G. R., Boles, S. J., Mckee, O. D., & Mcmurrian, R. (1997). An Investigation Into the Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in a Personal Selling Context. *Antecedents of Organizational Citizenship Behavior*, 61(3), 85-98.
- Nosheen, S., Nawab, S., Zahid, M., M. (2020). The Role of Paternalistic Leadership Towards Individual Work Performance In Asian Context. *Pakistan Bussines Review*, 22(1), 105-121.
- Oxford Learn’s, Dictionaries, Erişim Adresi: <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com>, Erişim Tarihi: 03.11.2021
- Parmaksız, M., P. (2016). Paternalism, Modernization, and the Gender Regime in Turkey. *Aspasia*, 10(1), 40- 62.
- Paşa, F. S., Hayat, K., Muzaffer, B. (2001). “Society, Organisations and Leadership in Turkey”, *Applied Psychology: An International Review*, *Applied Psychology*, 50(4) ,559-589.
- Pellegrini, E., K., 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(1), 264–279.
- Pellegrini, E. K., Scandura, T., A, (2008). Paternalistic Leadership: A Review and Agenda for Future Research *Journal of Management*, 34(3), 566-593.



- Polatçı, S., Cindiloğlu, M. (2013). Kişi-Örgüt Uyumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Duygusal Bağlılığın Aracı Rolü. *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(3), 229-318.
- Rodriguez, D.M., Rios R.N. (2008). Paternalism at A Crossroads: Labour Relations in Chile in Transition. *Employee Realitons*, 31(3), 323-333.
- Schneider, B. (1987). The People Make the Place. *Personnel Psychloogy*, 40(1), 437-453.
- Sheer, C. V. (2010). Transformational and Paternalistic Leaderships in Chinese Organizations: Construct, Predictive, and Ecological Validities Compared in a Hong Kong Sample. *Intercultural Communication Studies*, 19(1), 121-140.
- Sposato, M. (2019). Understanding Paternalistic Leadership: A Guide for Managers Considering Foreign Assignments. *Strategy and Leadership*, 47 (5), 47-52.
- Tekin, E., (2019). Paternalist Liderliğin İş Tatmini ve Çalışan Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırması, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 54(1), 178-204.
- Yolcu Uncuoğlu İ., Çakmak A.F (2017). Proaktif Kişilik ile Proaktif Çalışma Davranışı Arasındaki İlişkide İşe Gönülden Adanmanın Aracı Etkisi, *BMIJ*, 5(4):76-96.
- Yoo, B., ve Donthu, N. (2001). Developing a scale to measure the perceived quality of an Internet shopping site (SITEQUAL). *Quarterly journal of electronic commerce*, 2(1), 31-45.
- Warren, R. C. (1999). Against Paternalism in Human Resource Management. *Blackwell PubUshens Ltd.*,8(1), 50-59.

