

## Eğitim Fakültelerindeki Paternalist Liderlik ile Örgütsel Politika Algısı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi\*

Özgür Yaşar<sup>1</sup> ve Evrim Erol<sup>\*\*2</sup>

### Öz

İlişkisel tarama modelinde desenlenen bu çalışmada eğitim fakültelerinde çalışan araştırma görevlilerinin paternalist liderliğe ilişkin görüşleri ile örgütsel politika algıları incelenmiştir. Araştırmanın evrenini Türkiye'deki devlet üniversitelerinin eğitim fakültelerinde çalışan araştırma görevlileri oluşturmaktadır. Araştırmada tabakalı örnekleme ve seçkisiz örnekleme yöntemleri aşamalı olarak kullanılmıştır. Araştırmanın verileri 459 araştırma görevlisinden Paternalist Liderlik ve Örgütsel Politika Algısı ölçekleri ile e-posta yoluyla toplanmıştır. Verilerin analizinde parametrik istatistikler kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre araştırma görevlileri birlikte çalıştıkları öğretim üyelerini yardımseverlik açısından orta, ahlaklılık açısından orta-yüksek, otoriterlik açısından ise orta-düşük seviyesinde değerlendirmektedirler. Araştırma görevlilerinin örgütsel politika algıları, yükselmek için gerekeni yapmak ve dürüstlük / iş ahlakı boyutlarında orta-yüksek seviyesinde iken genel politik davranış boyutunda orta seviyededir. Ayrıca paternalist liderlik boyutları ile örgütsel politika algısı boyutları arasında negatif ilişkiler saptanmakla birlikte paternalist liderliğin örgütsel politika algısının önemli bir yordayıcısı olduğu görülmüştür. Bu sonuçlardan yola çıkılarak araştırma görevlilerinin örgütsel politika algılarını azaltmak için öğretim üyelerine otoriterlikten ziyade yardımsever ve ahlaki davranışlarda bulunmaları önerilmektedir.

### Anahtar Sözcükler

Paternalist liderlik  
Örgütsel politika algısı  
Araştırma görevlisi

### Makale Hakkında

#### Gönderim Tarihi

27 Nisan 2022

#### Kabul Tarihi

07 Haziran 2022

#### Makale Türü

Araştırma Makalesi

## Investigation of the Relationship Between Paternalist Leadership and Perception of Organizational Policy in Education Faculties\*

### Abstract

In this correlational research study, the views of research assistants working in education faculties on paternalistic leadership and their perceptions of organizational policy were examined. The research population consists of research assistants working in the education faculties of state universities in Turkey. In the study, stratified sampling and random sampling methods were applied gradually. The researchers emailed scales of paternalistic leadership and perceptions of organizational policy to 459 research assistants and collected the data. Parametric statistics were used in the analysis of the data. According to the research results, the helpfulness levels of the research assistants towards the faculty members they work with are medium, their morality levels are medium-high, and their authoritarianism levels are medium-low. While research assistants' perceptions of organizational policy are medium-high in the dimensions of doing what is necessary to raise honesty and work ethic, they are moderate in general political behavior. Negative correlations were observed between paternalistic leadership dimensions and perception of organizational policy dimensions. It was determined that paternalistic leadership is an essential predictor of the perception of organizational policy. Based on these results, it is suggested that faculty members should behave benevolently and morally rather than authoritarian to reduce research assistants' perceptions of organizational policy.

### Keywords

Paternalistic leadership  
Perception of organizational  
politics  
Research assistant

### Article Info

#### Received

April 27, 2022

#### Accepted


June 07, 2022

#### Article Type


Research Paper

*Atf:* Yaşar, Ö. ve Erol, E. (2022). Eğitim fakültelerindeki paternalist liderlik ile örgütsel politika algısı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Ege Eğitim Dergisi*, 23(3), 229-244. <https://doi.org/10.12984/egcedf.1109505>

\* Bu çalışma, Özgür Yaşar tarafından Dr. Öğretim Üyesi Evrim Erol danışmanlığında hazırlanan yüksek lisans tezinden üretilmiştir. [This study was produced from master thesis prepared by Özgür Yaşar under the supervision of Assoc. Prof. Dr. Evrim Erol.]

<sup>1</sup>  Millî Eğitim Bakanlığı, Türkiye, [ozgur.yasar\\_86@hotmail.com](mailto:ozgur.yasar_86@hotmail.com)

<sup>\*\*</sup> Sorumlu Yazar / Corresponding Author

<sup>2</sup>  Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Türkiye, [evrim.erol@dpu.edu.tr](mailto:evrim.erol@dpu.edu.tr)



Bu eser Creative Commons Atıf-GayriTicari-Türetilemez 4.0 Uluslararası Lisansı ile yayımlanmıştır.

## Extended Abstract

### Introduction

According to Mintzberg (1983), every organization has a political side, regardless of sector, purpose, or ownership. Because an organization consists of informal communities in which conflicts occur in order to gain power (Pfeffer, 1999). Although it is inevitable for employees to compete with each other when the conditions require, regardless of position and status, this competitive environment reveals organizational policy (Mintzberg, 1983). Organizational policy, generally accepted as the dark and destructive aspect of behaviors and perceptions that prioritize individual goals and disrupt organizational efficiency and effectiveness, has been the subject of organizational behavior research in two different approaches regarding goals and actors (Ferris & King, 1991). The first group of studies focused on the perception of organizational policy, which includes the subjective evaluations of goals towards the organizational environment. The second group of studies was carried out on the political competence and behavior attributed to the actors accessing resources in the power struggle. Organizational policy perception is employees' subjective evaluation of political attitudes and behaviors of others (Ferris, Frink, Galang, Kacmar, & Howard, 1996). Political competence is employees' ability to understand, influence, and mobilize others to achieve organizational and individual goals (Ahearn, Ferris, Hochwarter, Douglas, & Ammeter, 2004). According to Farrell and Petersen (1982), political behavior is individual, or group actions related to organizational structure and norms, but it is independent from the roles and duties of employees to influence the distribution of advantages and disadvantages within the organization. From this point of view, research on perception establishes a negative relationship between organizational politics and increased stress, decreased performance and decreased commitment. On the contrary, studies focusing on political competence and behavior argue that organizational policy is positive and necessary because it serves the realization of organizational goals (Treadway et al., 2004).

Paternalism is a leadership approach put forward in the early twentieth century. Paternalism is associated with centralization of management, authoritarianism, high power distance, political manipulation, nepotism, and organizational integrity (Cheng, Chou, Wu, Huang, & Farh, 2004). In paternalism, there is an expectation that the employees present their loyalty to the manager in return for the observance of needs such as close attention and dignity. This expectation refers to the authoritarian relationship between the father with his child. Here, *the father* figure is an actor who knows the best on behalf of his employees and makes the right decision for their benefit (Sagie & Aycan, 2003). According to Yüksel (2010) when compared in structure, the field of activity, and academician profile, education faculties in Turkey have the faculty position that adopts the paternalist organizational culture and administrative approaches the most. In addition, in some studies on universities in general and education faculties in particular, it is seen that the political perceptions of academics are significantly high (Aybar & Marşap, 2018; Erol & Kunt, 2018). However, in the literature review, no study could be found that examines the perception of paternalistic leadership and organizational policy within the framework of academic organizations. Therefore, since the relationships between faculty members who act as mentors in training research assistants as academicians are significant, researchers think that examining the relationship between organizational policy and paternalistic leadership perception in education faculties will fill the literature gap. In this context, the sub-questions of the research are as follows:

1. What is the level of paternalistic leadership perceptions of the research assistants towards faculty members?
2. What is the level of organizational policy perceptions of research assistants towards their faculties?
3. Do research assistants' perceptions of paternalistic leadership and organizational policy differ according to gender and organizational seniority?
4. Is there a relationship between paternalistic leadership and organizational policy perceptions of research assistants?
5. Does research assistants' paternalistic leadership perception predict organizational policy perception?

### Method

This study has a correlational research model. The relationship between the perception of paternalistic leadership and organizational policy in education faculties was examined based on the opinions of the research assistants. The study's target population consists of 1995 research assistants working in 78 Education Faculties of State Universities in Turkey in the 2020-2021 academic year. This research used the paternalist leadership scale and the perception of organizational policy scale as data collection tools. The data was collected from 459 research assistants in the online system voluntarily and analyzed with descriptive and predictive statistics to solve the main problem and sub-problems of the study.

## Findings

According to the opinions of the research assistants, the level of the benevolence of the faculty members with whom they worked was found to be medium, the level of morality was medium-high, and the level of authoritarianism was medium-low. The perception of organizational politics levels of the research assistants was medium-high in the dimensions of go-along to get ahead and honesty/business ethics, and medium in the general political behavior dimension. While there was no significant difference between the paternalistic leadership and perception of organizational politics scores of the research assistants according to gender, it was found according to organizational seniority. Negative correlations were seen between go-along to get ahead and general political behavior dimensions, benevolence and morality dimensions, and positive correlations between authoritarianism. Positive correlations were found between honesty/business ethics, benevolence, and morality. Negative correlations were found between honesty/business ethics and authoritarianism. In addition, it was determined that paternalistic leadership, which was designed as an independent variable, predicted the perception of organizational politics, which was accepted as a dependent variable.

## Discussion and Conclusion

The level of benevolence found to be medium means that faculty members did not support research assistants in every subject they needed. The moral dimension is medium-high, indicating that research assistants position faculty members in an ideal place in scientific and professional ethical principles. The authoritarianism dimension is at a medium-low level and can be considered as an indicator of the autonomy of research assistants in education faculties. According to the research assistants, the middle-high level of go-along to get ahead indicates that other academics resort to secret and silent political behaviors. Medium-high level of the honesty/business ethics dimension indicates that faculty members follow the academic ethical principles. However, personal political activities are frequently carried out in education faculties.

Regarding gender, a significant difference is not found between the perception of the paternalistic leadership scores and organizational politics scores. That may be because research assistantships do not discriminate based on gender. As the organizational seniority of the research assistants increases, the helpfulness and morality evaluations towards faculty members decrease, while their authoritarian views increase. It is proof that the expectations of research assistants towards faculty members have changed negatively over time. This situation can be associated with the fact that the perception of general political behaviors does not change over time and the stability of the organizational structure that limits political behaviors. However, as a result of the research, it was determined that the perceptions of honesty/business ethics dimensions and go-along to get ahead increase as seniority increases. It can be considered as a result of the preferences of research assistants, who learn organizational norms and principles over time, to act or not to act politically. Based on the correlational analysis, the perceptions of the research assistants about go-along to get ahead and general political behavior increased with the faculty members' benevolence and moral behaviors but decreased with authoritarian behaviors. So, faculty members have more positive relationships with their assistants and avoid negative relationships. In this respect, research assistants think that faculty members, whom they perceive as helpful and moral, do not take advantage of them and do not resort to political behaviors such as favoritism or self-interest.

The study concluded that paternalistic leadership is an essential predictor of organizational policy perception. In context, it determined that the authoritarian dimension of paternalistic leadership increased the organization's policy perceptions of research assistants in all dimensions. Therefore, research assistants working with authoritarian faculty members have more organizational policy perceptions. This situation is caused by the research assistants feeling under pressure and control. According to another result, benevolence and morality dimensions decreased the perception of organizational politics. In other words, faculty members who support themselves and behave following ethical principles can reduce the organizational policy perceptions of research assistants. From this, it can be argued that research assistants working with faculty members who are positive role models feel more comfortable than others; and therefore, are not aware of possible political behaviors that they do not need. Based on this information, to reduce the political perceptions of research assistants about education faculties, it is suggested that faculty members who undertake mentoring duties in their upbringing should more often exhibit behavior patterns that fall under the benevolence and morality dimensions. Further research may repeat similar studies with longitudinal or cross-sectional approaches, covering all faculties.

## Giriş

İnsan, hayatta kalabilmek için toplumsal iş birliğine ihtiyaç duyan bir varlıktır. Bu da birden fazla bireyin ortaklaşa hareket etmesini gerektiren, çeşitli görev ve statülerden oluşan örgütü ortaya çıkarmıştır. Yönetim alanyazınında örgüt farklı perspektiflerden tanımlanmaktadır. Yapısal perspektiften örgüt ortak bir amacı gerçekleştirmek için bireylerin güçlerinin eşgüdümlemesi, açık sistemler açısından çevre ile etkileşimi olan, insan ilişkileri yaklaşımına göre sosyal bir sistem, sembolik görüş açısından anlam ve kültür oluşturan, politik çerçeveden ise güç mücadelelerinin yaşandığı arenalardır (Bolman ve Deal, 2017). Tanımlardaki odak noktası farklı olsa da Mintzberg'e (1983) göre sektör, amaç veya sahipliği fark etmeksizin her örgütün politik bir yanı bulunmaktadır. Pfeffer'a (1999) göre de örgüt, gücü elde etmeye yönelik çatışmaların yaşandığı informal topluluklardan oluşmaktadır. Bu bağlamda şartlar gerektirdiğinde çalışanların pozisyon ve statü fark etmeksizin birbirleriyle rekabet etmesi kaçınılmaz bir olgu olmakla birlikte bu rekabet ortamı örgütsel politikayı ortaya çıkarmaktadır (Mintzberg, 1983). Örgütsel politika, bireylerin veya grupların kendi çıkarlarını ön planda tutarak başka kişi ya da grupları etkilemek amacıyla ortaya koydukları kasıtlı davranışlardır (Allen, Madison, Porter, Renwick ve Mayes; 1979). Ferris, Fedor, Chachere ve Pandy (1989) de kişisel çıkarları maksimize etmeye yönelik stratejik biçimde tasarlanan davranışların oluşturduğu sosyal etki sürecini örgütsel politika olarak değerlendirmişlerdir. Genellikle örgütsel verimliliği ve etkililiği sektöre uğrattığı için örgütün karanlık ve yıkıcı yönü olarak kabul edilen örgütsel politika, hedef ve aktör açısından iki farklı ekolde örgütsel davranış araştırmalarına konu olmuştur. Birinci grup araştırmalar, hedeflerin örgütsel ortama yönelik subjektif değerlendirmelerini içeren örgütsel politika algısına yoğunlaşmıştır. İkinci grup araştırmalar ise güç mücadelesi içerisinde kaynaklara ulaşım pozisyonundaki aktörlere atfedilen politik yeti ve davranış üzerine yürütülmüştür (Ferris ve King, 1991).

Örgütsel politika algısı, diğerlerinin sergilediği politik tutum ve davranışları çalışanların öznel olarak değerlendirmesidir (Ferris, Frink, Galang, Kacmar ve Howard; 1996). Hiyerarşideki yerine göre çalışan; örgütsel politikadan olumlu etkileniyorsa veya en azından zarar görmüyorsa kendini avantajlı konumda görecektir ve örgütsel politikayı normal karşılayacaktır, bu da politik algısının düşük olmasına sebep olacaktır. Fakat çalışan diğerlerinin tutum ve davranışlarından olumsuz etkilendiğini düşünüyorsa büyük ihtimalle örgütü politik olarak algılayacaktır. Ayrıca bir davranışı başkası yaptığında politik olarak gören çalışanın aynı davranışı kendisi gerçekleştirdiğinde benzer şekilde algılama ihtimali zayıf olabilmektedir. Bu nedenle çalışanların örgütsel ortamın politikleşmesine yönelik görüşleri farklılaşmaktadır (Vigoda-Gadot, 2007). Lewin (1943) ise bu durumu bireylerin bir olguya tepki verirken nesnel gerçeklere göre değil, kendi algıladıkları öznel gerçeğe göre hareket etmeleri üzerinden açıklamaktadır. Bununla birlikte politik olarak algılanan davranış ile gerçek politik davranış arasında güçlü bir uyum olmasına karşın, bireylerin farklı algılamalarının olabileceğinin kabullenilmesi ve sebebinin araştırılması önemli ve gereklidir (Ferris ve diğ., 1989).

Politik yeti; çalışanların örgütsel amaçları veya bireysel amaçlarını gerçekleştirmek için diğerlerini anlama, etkileme ve harekete geçirebilme becerileridir (Ahearn, Ferris, Hochwarter, Douglas ve Ammeter; 2004). Mintzberg (1983) politik yetiyi liderlerin başarısının ve güç ajandasının kritik bir unsuru olarak görürken Pfeffer (1999) aktörlerin örgüt içerisinde meydana gelen olaylarla başa çıkma kapasitelerini ve sahip oldukları sosyal ağ kurma becerilerini politik yeti içerisinde değerlendirmektedir. Genel olarak olumsuz bir intiba oluşturan politik davranış Farrell ve Petersen (1982) örgütsel yapı ve normlarla ilişkili olan ancak çalışanların rol ve görevlerinden bağımsız olarak örgüt içindeki avantajların ve dezavantajların dağıtımını etkilemeye yönelik bireysel veya grupsal eylemler olarak ifade etmişlerdir. Mayes ve Allen (1977) örgütsel kaynakların paylaşımında işe koşulan bireysel çıkar odaklı eylemleri politik davranış içerisinde ele alırken Pfeffer (1999) politik davranış tanımında güç kullanımının altını çizmiştir. Bu açıdan algıya yönelik araştırmalar örgütsel politika ile artan stres, azalan performans ve bağlılık arasında olumsuz bir ilişki kurmaktadır. Bunun tersine politik yeti ve davranış odaklı araştırmalar, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine hizmet ettiği için örgütsel politikanın olumlu ve gerekli olduğunu ileri sürmüşlerdir (Treadway ve diğ., 2004).

Örgütlerde herhangi bir faaliyetin politik olarak algılanıp algılanmamasında liderlerin ve sergiledikleri liderlik stillerinin önemli bir rolü vardır (Harrell-Cook, Ferris ve Dulebohn, 1999; Robbins ve Coulter, 2007). Çünkü liderin davranış biçimleri örgüt dinamikleri ve iş prosedürlerine yansıtılarak çalışanların örgütsel tutumlarını etkilemektedir (Vigoda-Gadot, 2007). Bu bakımdan asli görevi öğretim ve araştırma olan üniversitelerin de öğretim üyelerine onlardan beklenen görevleri yerine getirebilmeleri için fırsat sağlayacak ve politik algılarını azaltacak şekilde örgütlenmesi gerekmektedir (Rosovsky, 2000). Bunun yanı sıra hem gücü kullanma hakkına sahip olmaları hem de çalışanlara rol model olmaları nedeniyle liderlerin hâl ve hareketleri çalışanlar tarafından yakından izlenmektedir (Fiske, 1993). Schneider'e (1987) göre de çalışanların gözünde örgütsel ortamın oluşumu liderin özellik ve davranışlarıyla başlamaktadır. Bu bağlamda çalışanların örgüt içinde algıladıkları fırsat ve riskler büyük ölçüde liderlik ile ilgili olmaktadır. Liderlik, ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere en az iki kişinin organize edilmesi, yapılacaklara karar verilmesi ve bu kişilerin farklı güç kaynakları temelinde yönlendirilmesidir (Ergeneli, 2014). Bu bakımdan yönetim alanyazınında en çok ilgilenilen ve araştırılan konulardan birisi de etkili liderlik tarzının hangisi olduğu üzerinedir. Kronolojik olarak liderlik yaklaşımları dört grupta toplanabilir: Özellikler

Teorisi, davranışsal teori, durumsallık teorisi ve postmodernist teoriler. Birinci gruptaki *özellikler teorisi*, lideri takipçilerinden ayıran zekâ, öngörü, sosyallik, içgüdü, kendine güven, dürüstlük ve yönetme arzusu gibi özelliklerin doğuştan geldiğini savunmaktadır (Robbins ve Coulter, 2007). İkinci grupta liderin özellikleri yerine takipçileri ile olan etkileşimlerindeki hâl ve hareketlerine odaklanan *davranışsal teori* gelmektedir. Üçüncü gruptaki *durumsallık teorisi*, her durumda ve örgütte geçerli tek bir tip liderlik tarzının olmayacağı varsayımından yola çıkarak en etkili liderlik tarzının zamana, mekâna ve örgüte göre değişeceğini bundan dolayı da farklı durumlara uygun farklı liderlik tarzlarının olabileceğini iddia etmiştir (Özkalp ve Kırel, 2016). Son grupta yer alan *postmodernist teoriler* ise lidere, ilişkilere ve durumlara özgü farklı liderlik tarzlarının var olabileceğini ifade etmişlerdir. Bunun sonucunda da alanyazında hizmetkâr liderlik, dönüşümcü liderlik, toksik liderlik, otantik liderlik, karizmatik liderlik ve paternalist liderlik gibi liderlik alanında yeni yaklaşımlar ortaya çıkmıştır (Bolman ve Deal, 2017). Bu bağlamda paternalist liderlik, örgütsel politikanın yıkıcı etkilerinin azaltılmasında önemli ve işlevsel bir yaklaşımdır.

Yönetimin merkezileşmesi, kolektivistik, etkin bir informel örgütlenme, yüksek güç mesafesi, ataerkillik, himaye, sosyal itibar ve örgütsel bütünlük kavramlarıyla ilişkilendirilen paternalizm; yirminci yüzyılın başlarında ortaya atılan bir liderlik yaklaşımıdır. Cheng, Chou, Wu, Huang ve Farh (2004) paternalizmi patriarşi ile benzer bir yaklaşım olarak ele alarak paternalist liderliğin temel özelliklerinin merkezileşme, formal yapının etkili olamaması, örgüte uyum sağlamak, didaktik liderlik, kişisellik, itibar ve önem, egemenliğin korunması, siyasi manipülasyon, patronaj, kayırmacılık, çatışmayı çözme ve sosyal mesafe olduğunu ileri sürmüşlerdir. Ataerkill sosyal ve kültürel kodlarda yaşamın deneyimlendiği kolektivist toplumlarda görülen paternalist liderliğin belirleyici unsurlarının başında ise yönetsel davranışın esasını duyuşsal beklenti ve gereksinimlerin oluşturması gelmektedir. Bu nedenle yakın ilgi, tanınma, bağlılık, saygınlık gibi gereksinimlerin gözetilmesine karşılık örgüt içinde karşılıklı psikolojik sözleşme doğrultusunda, çalışanın yönetene sadakatini sunması yönünde bir beklenti vardır. Yönetici ile çalışana arasındaki bu sözleşme bir ölçüde baba ile çocuğunun arasındaki otoriter ilişkiye ve babanın aile içindeki konumuna gönderme yapar. Burada *baba* figürü çalışanları adına en iyisini bilen ve onların yararına en doğru kararı veren bir aktördür (Sagie ve Aycan, 2003). Babanın himayesi altındaki gösterdiği yardımsever-korumacı tutuma karşılık paternalist yönetim ilkelerine sahip örgütlerde de aslardan lidere uyum, sadakat ve otoriteye koşulsuz kabul göstermesi beklenir (Pellegrini ve Scandura, 2008). Bu örgütlerde hiyerarşik yapı tartışılmazdır. Öz denetimin yerine dış denetim ve kontrol hâkimdir. Sadakat, ortak bir kişilik özelliğidir (Pellegrini ve Scandura, 2008). Başka bir ifade ile paternalizm, yönetme niteliklerinin ve yetkilerinin himaye altına alma meşruyetinin örgütsel otoritelere teslim edildiği bir yapı ve anlayışı betimler (Aycan ve Kanungo, 2000). Çalışanlarının çıkarlarını koruyan, düşüncelerini ve duygularını paylaşan, örgüt içerisinde bir aile ortamı yaratan, çalışanlarıyla yakın ilişkiler kurarak örgüt dışındaki problemleriyle de ilgilenen liderler; bu tarz örgütlerde daha fazla tercih edilirler (Şendoğdu ve Erdirençelebi, 2014). Ancak örgütsel yapılardaki paternalist ilişkiler, görünür olanların ötesinde daha karmaşık bir ilişki ağını ifade etmektedir. Bu açıdan bireyden çok ait olunan grubu öne çıkaran özelliklerdeki kültürler paternalist liderliği olumlu bir faktör olarak algılayabilir ve sadakat ile bağlılığın beklendiği bir örgütsel yapıda paternalizm, etkili bir liderlik alanı yaratabilir (Hofstede, 2001).

Paternalist kültürün ve yönetim algısının etkisinin yüksek olduğu yerlerde güç mesafesinin de artacağı varsayılmaktadır. Güç mesafesi, sosyal ve örgütsel yapılarda güç ilişkilerinden kaynaklanan eşitsizlik olarak düşünülebilir. Dolayısıyla yüksek güç mesafesine sahip olan toplumlar paternalizmi destekler. Hofstede'e (2001) göre Türkiye de genel kamu düzeni, örgütsel yapı ve yönetsel işleyişi bakımından yüksek güç mesafesine sahip kolektif toplumlardan biri olarak paternalist göstergeler taşımaktadır. Yakın zamandaki kültürler arası çalışmalar; Kanada ve Almanya gibi ülkelere kıyasla paternalist uygulamalara sahip yönetim ve örgütlerin Çin, Pakistan, Hindistan ve Türkiye'de daha belirgin olduğunu göstermiştir (Aycan ve Kanungo, 2000; Pellegrini ve Scandura, 2008). Öte yandan batılı yönetim literatüründe paternalizm, olumsuz bir özellik olarak algılanmakta ve otoriterlikle eş anlamlı kabul edilmektedir. Bununla birlikte Türkiye'de çeşitli örneklerde yapılan çalışmalarda paternalist liderliğin hem yaygın biçimde gözlenen hem de yüksek düzeyde beklenen bir liderlik yaklaşımı olduğu belirlenmiştir (Aycan ve Kanungo, 2000; Şendoğdu ve Erdirençelebi, 2014). Paternalizm Türkiye'deki üniversite bağlamında değerlendirildiğinde ise Yüksel'e göre (2010) eğitim fakülteleri yapı, faaliyet alanı ve akademisyen profili bakımından diğer fakülterle göre paternalist örgüt kültürünü ve idari yaklaşımları en fazla benimseyen fakülte konumundadır. Rosovsky'e (2000) göre de kıdemli öğretim üyeleri mentorluk ve meslektaşlık görevlerini ciddiyetle yerine getirerek genç akademisyenler olan araştırma görevlilerine akademinin bir parçası olduğu duygusunu vermeli ve yeni kuşaklara akademik yaşamı özendirmelidirler. Buna karşın araştırma görevlilerinin görev tanımlarının net olmaması, yoğun çalışma temposu, sekreteryaya işleri ve bilimsel çalışmaları için sunulan imkânların sınırlı olması onların örgütsel tutum ve davranışlarının politikleşmesine neden olabilmektedir (Oruç ve Özen-Kutunis, 2015). Ayrıca üniversiteler ve eğitim fakülteleri üzerine yapılan bazı çalışmalarda akademisyenlerin politik algılarının manidar derecede yüksek olduğu görülmektedir (Aybar ve Marşap, 2018; Erol ve Kunt, 2018; Turabik, 2019). Bu da araştırma görevlileri ile onların bir akademisyen olarak yetiştirilmesinde mentorluk görevi üstlenen öğretim üyeleri arasındaki etkileşimin ayrı bir önem taşıdığını göstermektedir. Ancak yapılan alanyazın taramasında paternalist liderlik ile örgütsel politika algısını eğitim fakültelerindeki durumuyla

akademik örgütler çerçevesinde bir arada ele alan herhangi bir çalışmaya erişilememiştir. Dolayısıyla eğitim fakültelerindeki paternalist liderlik ve örgütsel politika algısı arasındaki ilişkinin incelenmesinin alanyazındaki bir boşluğun doldurulmasına hizmet edebileceği düşünülmektedir. Bu kapsamda, aşağıdaki araştırma soruları oluşturulmuştur:

1. Araştırma görevlilerinin birlikte çalıştıkları öğretim üyelerine yönelik paternalist liderlik algıları ne düzeydedir?
2. Araştırma görevlilerinin fakültelerine yönelik örgütsel politika algıları ne düzeydedir?
3. Araştırma görevlilerinin paternalist liderlik ve örgütsel politika algıları cinsiyet ve örgütsel kıdem değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir?
4. Araştırma görevlilerinin paternalist liderlik ile örgütsel politika algıları arasında ilişki var mıdır?
5. Araştırma görevlilerinin paternalist liderlik algıları, örgütsel politika algılarını yordamakta mıdır?

## Yöntem

### Araştırmanın Deseni

Bu araştırmada araştırma görevlilerinin görüşlerine göre eğitim fakültelerindeki paternalist liderlik ile örgütsel politika algısı arasındaki ilişki incelendiği için ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel tarama modeli, kendi koşullarının kapsamında değerlendirilen iki veya daha fazla değişken arasında var olan bir durumun geçmişte veya hâlihazırda herhangi bir değişikliğe uğrayıp uğramadığını belirleyen ve eğer bir değişiklik varsa seviyesini ölçmeyi amaçlayan modele verilen isimdir (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Bu model kapsamında araştırmanın bağımlı değişkeni araştırma görevlilerinin çalıştıkları eğitim fakültesinin örgütsel ortamına yönelik politik algılarıdır. Araştırmanın bağımsız değişkenleri ise araştırma görevlilerinin cinsiyet ve örgütsel kıdemlerine ilişkin demografik özellikleri ile birlikte çalıştıkları öğretim üyelerinin davranışlarına yönelik paternalist liderlik görüşleridir.

### Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni 2020-2021 eğitim öğretim yılında Türkiye'deki devlet üniversitelerine bağlı 78 eğitim fakültesinde görev yapan 1995 araştırma görevlisinden oluşmaktadır (Yükseköğretim Bilgi Yönetim Sistemi [YBYS], 2021). Araştırmada tabakalı örnekleme ve seçkisiz örnekleme yöntemleri aşamalı olarak kullanılmıştır. Tabakalı örnekleme, evrendeki her bir alt grubun evren içindeki oranlarıyla örnekleme temsil edilmesini amaçlayan bir örnekleme yöntemidir (Fraenkel, Wallen ve Hyun, 2012). Seçkisiz örneklemede ise evren içerisindeki her bir elemanın örnekleme dâhil olma olasılığı eşittir (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Buna bağlı olarak araştırmanın örnekleme 459 araştırma görevlisinden oluşmaktadır. Araştırma görevlileri ile çalışılmasının ilk nedeni; araştırma görevliliğinin akademisyenlik mesleğine ilişkin algı, tutum ve değer yargılarının şekillenmeye başladığı akademik kariyerin başlangıcını oluşturmasıdır. Diğer bir neden ise lider-takipçi etkileşiminde liderliğin takipçiler tarafından daha objektif olarak ölçülebileceği varsayımdır. Ayrıca Türk yükseköğretim sisteminde geleceğin akademisyenleri olan araştırma görevlilerinin yetiştirilmesinde uygulanan teamüller daha çok usta-çırak ilişkisine benzetilmektedir (Sezgin, 2002) ve eğitim fakültelerindeki araştırma görevlileri, paternalist örgüt kültürüne benzer şekilde toplumsal değer kaynaklı olarak iş ortamının dışında da öğretim üyeleriyle etkileşimlerini sürdürerek paternalist davranış beklentileri geliştirmektedirler (Erol ve Kunt, 2018).

### Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada veriler Paternalist Liderlik Ölçeği ve Örgütsel Politika Algısı Ölçeği ile toplanmıştır.

**Paternalist Liderlik Ölçeği.** Paternalist Liderlik Ölçeği; Cheng ve diğerleri (2004) tarafından geliştirilmiş, Türkçe uyarlaması Erol ve Şentürk (2018) tarafından yapılmıştır. Beşli likert tipi derecelendirme şeklinde oluşturulmuş ölçek yardımseverlik, ahlakilik ve otoriterlik olmak üzere üç boyuttan ve 23 maddeden oluşmaktadır. Ölçekten toplam puan alınmamaktadır. Yardımseverlik boyutu, liderin takipçisinin iyilik ve refahını yükseltme endişesine ve ilgisine yöneliktir. Boyut liderin çalışanların yararı ve çıkarları için hareket etme eğilimini ölçmeye yönelik on ifadeden oluşmaktadır. Bu boyuttaki örnek bir ifade '*Ne zaman zor durumda kalsam hocam bana yardım eder.*' şeklindedir. Ahlakilik boyutu; bir liderde olması beklenen liyakat, öz disiplin, asalet ve etik gibi değerleri kapsamaktadır. Bu boyut kapsamında liderin etik nitelikteki davranışlarını temsil eden ve hepsi ters kodlanmış altı ifade bulunmaktadır. Boyuttaki örnek bir ifade şöyledir: '*Hocam benim başarılarımdan ve ona katkularımdan kendine pay çıkarır.*' Otoriterlik boyutu ise unvan ve hiyerarşik pozisyonundan dolayı liderin sahip olduğu gücü çalışanların sorgusuz itaati ile meşrulaştırılmasına dayanmaktadır. Boyut liderin çalışanlar üzerinde mutlak kontrolü sağlamaya yönelik davranışları ile ilgili yedi ifadeyi içermektedir. Bu boyuttaki örnek bir ifade '*Hocam onun talimatlarına veya emirlerine koşulsuz uymamı bekler.*' şeklindedir. Mevcut araştırmada ölçeğin geçerlik çalışmaları daha önce benzer bir örneklemede (Erol ve Şentürk, 2018) yapıldığı için tekrarlanmamış, sadece güvenilirliği yeniden hesaplanmıştır. Güvenilirlik analizi sonuçlarına göre Cronbach Alfa katsayısı iyiliksever/yardımsever liderlik boyutu için .91, ahlaki/manevi liderlik boyutu için .90, otoriter liderlik boyutu için .91 olarak bulunmuştur.

**Örgütsel Politika Algısı Ölçeği.** Örgütsel Politika Algısı Ölçeği; Kacmar ve Ferris (1991) tarafından geliştirilmiş, Türkçe uyarlaması Erol (2015) tarafından yapılmıştır. Beşli likert tipi dereceleme şeklinde oluşturulmuş ölçek yükselmek için gerekeni yapmak, genel politik davranış ve dürüstlük / iş ahlakı olmak üzere üç boyuttan ve yirmi bir maddeden oluşmaktadır. Ölçekten toplam puan alınmamaktadır. Yükselmek için gerekeni yapmak boyutu, çalışanların sessiz eylemler aracılığıyla kişisel çıkarlarını nasıl artırdıklarını açıklamaktadır. Bu boyut, politik aktörlerin örtülü makyavelist eğilimlerini tanımlayıcı on bir ifadeden oluşmaktadır. Boyuttaki örnek bir ifade şöyledir: *'Yaptığımız işin kalitesine bakılmaksızın herkesle iyi geçinerek işlerinizi yürütebilirsiniz.'* Genel politik davranışlar boyutu çalışanların kendilerinden beklenen görevlerinin haricinde, resmî olmayan yöntemlerle ve davranışlarla kendi veya temsil ettikleri grubun çıkarları doğrultusunda diğerlerinin düşünce, tutum ve davranışlarını manipüle etmeye yönelik faaliyetlerinden oluşmaktadır. Boyutta çalışanların diğerlerini etkilemeye yönelik politik davranışlarını tanımlayan ikisi ters kodlanmış altı ifade bulunmaktadır. Bu boyuttaki örnek bir ifade *'Çalışma arkadaşlarımızın kendilerinden başkasına faydaları dokunmaz.'* şeklindedir. Dürüstlük / iş ahlakı boyutu çalışanların örgüt içerisindeki politik davranışları fark etmesine ve görece imkânları olmasına rağmen politik davranışta bulunma eğiliminde olmadıklarını ifade etmek için kullanılmaktadır. Bu boyutta çalışanların görev ve rollerinin gerektirdiği ancak politik olarak nitelendirilmeyen davranışlarıyla ilgili hepsi ters kodlanmış dört ifade yer almaktadır. Boyuttaki örnek bir ifade şöyledir: *'Çalışanlar yerleşik fikirleri eleştirse bile, ne düşündüklerini açıkça söyleme konusunda teşvik edilirler.'* Mevcut araştırmada ölçeğin geçerlik çalışmaları daha önce benzer bir örnekleme (Erol, 2015) yapıldığı için tekrarlanmamış, sadece güvenilirliği yeniden hesaplanmıştır. Güvenilirlik analizi sonuçlarına göre Cronbach Alfa katsayısı yükselmek için gerekeni yapmak boyutu için .85, genel politik davranış boyutu için .88, dürüstlük / iş ahlakı boyutu için .89 olarak bulunmuştur.

### Verilerin Toplanması

Araştırmada önce Yükseköğretim Kurulu verilerine (YBYS, 2021) ulaşılarak eğitim fakültelerindeki araştırma görevlisi sayıları belirlenmiş, ardından araştırmanın amacına göre bu sayılar oranlandırılarak örneklem oluşturulmuştur. Daha sonraki aşamada örneklem grubuna dâhil olan araştırma görevlilerinden Google Documents ile oluşturulan çevrim içi sistemde gönüllülük çerçevesinde veriler toplanmıştır. Verilerin toplanması üç aylık bir süreçte tamamlanmıştır.

### Verilerin Analizi

Araştırmanın temel probleminin ve alt problemlerinin çözümüne yönelik olarak öncelikle araştırma görevlilerinin örgütsel politika ve paternalist liderlik algılarının belirlenmesi için ölçek boyutlarından aldıkları ortalama puanlar ve standart sapmalar incelenmiştir. Daha sonra araştırma görevlilerinin paternalist liderlik ile örgütsel politika algısı boyutlarındaki puanları arasında cinsiyet değişkenine göre bir farklılık olup olmadığının belirlenmesi için bağımsız örneklem *t* testi, örgütsel kıdem değişkenine göre bir farklılık olup olmadığının belirlenmesi için ise tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Araştırma görevlilerinin paternalist liderlik ile örgütsel politika algısı boyutlarındaki puanları arasında herhangi bir ilişkinin var olup olmadığını incelemek için ikili korelasyon analizi, paternalist liderlik boyutlarındaki puanların örgütsel politika algısı boyutlarındaki puanları yordayıp yordamadığını incelemek için ise çok değişkenli doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır.

### Etik Konular

Araştırma etik kurallarına uygun olarak Kültür ve Turizm Bakanlığı Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu Başkanlığına başvuruda bulunarak Etik Kurul onayı alındıktan sonra uygulanmıştır. Veri toplama araçları uygulanmadan önce onam formu ile araştırmanın amacı, beklenen yararları, nasıl yürütüleceği, olabilecek riskleri ve kendilerinden neler beklendiği konularında katılımcılar bilgilendirilerek onayları alınmıştır. Veri toplama araçlarında katılımcıları rahatsız, rencide veya huzursuz edecek unsurlar bulunmamaktadır. Ayrıca katılımcıların yanıtları gizlilik esası gözetilerek analizlere anonim olarak aktarılmıştır.

## Bulgular

### Bağımlı ve Bağımsız Değişkene İlişkin Betimsel Bulgular

Araştırmaya katılan araştırma görevlilerinin paternalist liderlik ve örgütsel politika algısı ölçekleri boyutlarından aldıkları puanlara ilişkin *betimsel istatistik sonuçları* Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1'e göre araştırma görevlilerinin paternalist liderliğin yardımseverlik boyutundaki puanlarının ortalaması 3.06, standart sapması 1.04'tür. Buna göre öğretim üyelerinin yardımseverlik davranışı gösterme düzeyleri *orta* olarak tespit edilmiştir. Ahlakilik boyutundaki puanlarının ortalaması 3.69, standart sapması 1.17'dir. Buna göre öğretim üyelerinin ahlakilik davranışı gösterme düzeyleri *orta-yüksek* olarak tespit edilmiştir. Otoriterlik boyutundaki puanlarının ortalaması 2.56, standart sapması 1.14'tür. Buna göre öğretim üyelerinin otoriterlik davranışı gösterme düzeyleri *orta-düşük* olarak tespit edilmiştir.

Tablo 1

*Paternalist Liderlik ve Örgütsel Politika Algısı Boyutlarına İlişkin Betimsel Analiz Sonuçları*

Boyut	N	$\bar{X}$	SS	Düzye
Yardımsverlik	459	3.06	1.04	Orta
Ahlakilik	459	3.69	1.17	Orta-Yüksek
Otoriterlik	459	2.56	1.14	Orta-Düşük
Yükselmek için Gerekeni Yapmak	459	3.70	0.83	Orta-Yüksek
Genel Politik Davranış	459	3.07	0.75	Orta
Dürüstlük / İş Ahlakı	459	3.59	0.98	Orta-Yüksek

Tablo 1'deki bir diğer betimsel bulgu da araştırma görevlilerinin örgütsel politika algıları ile ilgilidir. Araştırma görevlilerinin örgütsel politika algısının yükselmek için gerekeni yapmak boyutundaki puanlarının ortalaması 3.70, standart sapması 0.83'tür. Buna göre araştırma görevlilerinin yükselmek için gerekeni yapmak ile ilgili politik algı düzeyleri *orta-yüksek* olarak tespit edilmiştir. Genel politik davranış boyutundaki puanlarının ortalaması 3.07, standart sapması 0.75'tir. Buna göre araştırma görevlilerinin genel politik davranış ile ilgili politik algı düzeyleri *orta* olarak tespit edilmiştir. Dürüstlük / iş ahlakı boyutundaki puanlarının ortalaması 3.59, standart sapması 0.98'dir. Buna göre araştırma görevlilerinin dürüstlük/iş ahlakı ile ilgili politik algı düzeyleri *orta-yüksek* olarak tespit edilmiştir.

### Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan araştırma görevlilerinin Paternalist Liderlik ve Örgütsel Politika Algısı ölçekleri boyutlarından aldıkları puanların cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bağımsız örneklem için *t* testi sonuçları Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2

*Cinsiyet Değişkenine Göre Bağımsız Örneklem t Testi Sonuçları*

Boyut	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	SS	sd	p
Yardımsverlik	Erkek	263	3.07	1.01	607	0.83
	Kadın	196	3.05	1.07	604	
Ahlakilik	Erkek	263	3.66	1.18	607	0.56
	Kadın	196	3.72	1.16	594	
Otoriterlik	Erkek	263	2.62	1.16	607	0.17
	Kadın	196	2.50	1.12	592	
Yükselmek için Gerekeni Yapmak	Erkek	263	3.71	0.88	607	0.87
	Kadın	196	3.69	0.78	575	
Genel Politik Davranış	Erkek	263	3.08	0.77	607	0.70
	Kadın	196	3.05	0.73	590	
Dürüstlük / İş Ahlakı	Erkek	263	3.60	1.00	607	0.66
	Kadın	196	3.57	0.96	591	

 $p < 0.05$ 

Gerçekleştirilen bağımsız örneklem *t* testi sonuçlarına göre araştırma görevlilerinin paternalist liderlik ve örgütsel politika algıları puanları arasında hiçbir boyuta cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık görülmemektedir.

### Örgütsel Kıdem Değişkenine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan araştırma görevlilerinin Paternalist Liderlik ve Örgütsel Politika Algısı ölçekleri boyutlarından aldıkları puanların örgütsel kıdem değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3 incelendiğinde, araştırma görevlilerinin paternalist liderlik boyutlarına verdikleri puanlar arasında örgütsel kıdem değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan Post-Hoc testinde (Tukey) tüm boyutlarda 0-2 yıl kıdeme sahip olan araştırma görevlileri ile dört yıldan fazla kıdeme sahip olanlar arasında bununla birlikte sadece ahlakilik boyutunda 0-2 yıl kıdeme sahip olan araştırma görevlileri ile 3-4 yıl arası kıdeme sahip olanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Tablo 3'teki örgütsel politika algısına ilişkin bulgulara göre araştırma görevlilerinin yükselmek için gerekeni yapmak ve dürüstlük / iş ahlakı boyutlarındaki puanları arasında örgütsel kıdeme ilişkin istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar görülmesine karşın, genel politik davranış boyutundaki puanları arasında istatistiksel olarak herhangi anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Söz konusu iki boyuttaki farklılığın hangi gruplara arasında olduğunu belirlemek için yapılan Post-Hoc testine (Tukey) göre yükselmek için



gerekeni yapmak boyutunda 0-2 yıl kıdeme sahip olan araştırma görevlileri ile dört yıldan fazla kıdeme sahip olanlar arasında; dürüstlük / iş ahlakı boyutunda ise 0-2 yıl kıdeme sahip olanlar ile 3-4 yıl arası kıdeme sahip olanlar arasında, 0-2 yıl kıdeme sahip olanlar ile dört yıldan fazla kıdeme sahip olanlar arasında ve 3-4 yıl arası kıdeme sahip olanlar ile dört yıldan fazla kıdeme sahip olan araştırma görevlileri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.

Tablo 3

*Örgütsel Kıdem Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları*

Boyut	Örgütsel Kıdem	N	$\bar{X}$	SS	F	p	Fark
Yardımsverlik	(1) 0-2 yıl	123	3.23	0.98	4.33	0.01	1-3
	(2) 3-4 yıl	156	3.10	1.03			
	(3) +4 yıl	180	2.92	1.07			
Ahlakilik	(1) 0-2 yıl	123	4.01	1.01	8.22	0.00	1-2
	(2) 3-4 yıl	156	3.65	1.15			1-3
	(3) +4 yıl	180	3.54	1.24			
Otoriterlik	(1) 0-2 yıl	123	2.32	1.09	4.65	0.01	1-3
	(2) 3-4 yıl	156	2.58	1.10			
	(3) +4 yıl	180	2.68	1.17			
Yükselmek için Gerekeni Yapmak	(1) 0-2 yıl	123	3.55	0.77	4.88	0.00	1-3
	(2) 3-4 yıl	156	3.67	0.82			
	(3) +4 yıl	180	3.81	0.86			
Genel Politik Davranış	(1) 0-2 yıl	123	3.03	0.75	1.49	0.22	-
	(2) 3-4 yıl	156	3.01	0.71			
	(3) +4 yıl	180	3.13	0.78			
Dürüstlük / İş Ahlakı	(1) 0-2 yıl	123	3.30	0.96	12.03	0.00	1-2
	(2) 3-4 yıl	156	3.56	0.93			1-3
	(3) +4 yıl	180	3.78	0.99			2-3

$p < 0.05$

**Bağımlı ve Bağımsız Değişkenler Arasındaki Korelasyona İlişkin Bulgular**

Paternalist liderlik ve örgütsel politika algısı arasındaki ilişkilerin ortaya konması için ikili korelasyon analizi yapılmış ve Pearson momentler çarpımı korelasyon katsayıları incelenmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4

*Paternalist Liderlik ve Örgütsel Politika Algısı Boyutları Arasındaki İkili Korelasyon Analizi Sonuçları*

	Yardımsverlik	Ahlakilik	Otoriterlik
Yükselmek için Gerekeni Yapmak	-.281	-.454	.378
Genel Politik Davranış	-.296	-.392	.355
Dürüstlük / İş Ahlakı	.433	.448	-.365

\*\* $p < 0.01$

Tablo 4'te verilen bulgulara göre örgütsel politika algısı boyutları ile paternalist liderlik boyutları arasındaki ilişkiler incelendiğinde yükselmek için gerekeni yapmak ile yardımsverlik arasında düşük seviyeli ve negatif yönlü ( $r = -.281$ ), ahlakilik ile orta seviyeli ve negatif yönlü ( $r = -.454$ ), otoriterlik ile ise orta seviyeli ve pozitif yönlü ( $r = .378$ ) ilişkiler olduğu görülmüştür. Örgütsel politika algısının ikinci boyutu olan genel politik davranış ile yardımsverlik arasında düşük seviyeli ve negatif yönlü ( $r = -.291$ ), ahlakilik ile düşük seviyeli ve negatif yönlü ( $r = -.392$ ), otoriterlik ile ise düşük seviyeli ve pozitif yönlü ( $r = .355$ ) ilişkiler saptanmıştır. Örgütsel politika algısının üçüncü boyutu olan dürüstlük / iş ahlakı ile yardımsverlik arasında orta seviyeli ve pozitif yönlü ( $r = .433$ ), ahlakilik ile orta seviyeli ve pozitif yönlü ( $r = .448$ ), otoriterlik ile ise düşük seviyeli ve negatif yönlü ( $r = -.365$ ) ilişkiler bulunmuştur.

**Araştırma Modelinin Sınanmasına İlişkin Bulgular**

Araştırma modelinde bağımsız değişken olarak tasarlanan paternalist liderliğin bağımlı değişken olarak kabul edilen örgütsel politika algısını yordayıp yordamadığının belirlenmesi için çok değişkenli doğrusal regresyon analizleri yapılmış, ulaşılan bulgular Tablo 5'te sunulmuştur.

Tablo 5'e göre yükselmek için gerekeni yapmak ile paternalist liderlik boyutları arasında pozitif ve orta düzeyde ( $R = .459$ ,  $R^2 = .210$ ,  $p < 0.01$ ) anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte modelin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu ( $F = 53.74$ ,  $p = 0.00$ ); yardımsverlik, ahlakilik ve otoriterliğin yükselmek için gerekeni yapmak

boyutundaki toplam varyansın %21'ini açıkladığı görülmektedir. Ayrıca  $\beta$  katsayısına göre yordayıcı değişkenlerin yükselmek için gerekeni yapmak üzerindeki önem sırası; otoriterlik ( $\beta = .074, p < 0.00$ ), yardımseverlik ( $\beta = .006, p < 0.00$ ) ve ahlakilik ( $\beta = -.273, p < 0,00$ ) şeklindedir. Genel politik davranış ile paternalist liderlik boyutları arasında pozitif ve orta düzeyde ( $R = .408, R^2 = .166, p < 0.01$ ) anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte modelin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu ( $F = 40.19, p = 0.00$ ); yardımseverlik, ahlakilik ve otoriterliğin genel politik davranış boyutundaki toplam varyansın %16'sını açıkladığı görülmektedir. Ayrıca  $\beta$  katsayısına göre yordayıcı değişkenlerin genel politik davranış üzerindeki önem sırası; otoriterlik ( $\beta = .084, p < 0.00$ ), yardımseverlik ( $\beta = -.164, p < 0.00$ ) ve ahlakilik ( $\beta = -.05, p < 0.00$ ), şeklindedir. Dürüstlük / iş ahlakı ile paternalist liderlik boyutları arasında pozitif ve orta düzeyde ( $R = .492, R^2 = .242, p < 0.01$ ) anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Bununla birlikte modelin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu ( $F = 64.42, p = 0.00$ ); yardımseverlik, ahlakilik ve otoriterliğin yükselmek için gerekeni yapmak boyutundaki toplam varyansın %24'ünü açıkladığı görülmektedir. Ayrıca  $\beta$  katsayısına göre yordayıcı değişkenlerin yükselmek için gerekeni yapmak üzerindeki önem sırası; otoriterlik ( $\beta = .008, p < 0.00$ ), yardımseverlik ( $\beta = -.239, p < 0.00$ ) ve ahlakilik ( $\beta = -.242, p < 0.00$ ) şeklindedir.

Tablo 5

*Çok Değişkenli Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları (Paternalist Liderlik Bağımsız - Örgütsel Politika Algısı Bağımlı Değişken)*

Örgütsel Politika Algısı	Paternalist Liderlik	$\beta$	Std. Hata	R	R <sup>2</sup>	F	p
Yükselmek için Gerekeni Yapmak	Sbt.	4.500	.241	.459	.210	53.74	0.00
	A	-.006	.037				
	B	-.273	.040				
	C	.074	.040				
Genel Politik Davranış	Sbt.	3.611	.223	.408	.166	40.19	0.00
	A	-.050	.034				
	B	-.164	.037				
	C	.084	.037				
Dürüstlük / İş Ahlakı	Sbt.	5.189	.279	.492	.242	64.42	0.00
	A	.239	.043				
	B	.242	.046				
	C	-.008	.046				

$p < 0.05$

\* A – Yardımseverlik, B – Ahlakilik, C – Otoriterlik

## Sonuç ve Tartışma

Araştırma sonuçlarına göre araştırma görevlileri, öğretim üyelerinin paternalist liderlikle ilişkilendirilen davranışlarını yardımseverlik açısından *orta* seviyede görürlerken ahlakilik boyutunda *orta-yüksek*, otoriterlik boyutunda ise *orta-düşük* seviyesinde değerlendirmektedirler. Türkiye’de yapılan daha önceki çalışmalarda da mevcut araştırma sonuçlarına benzer şekilde eğitim örgütlerinde çalışanlar, yöneticilerinin özellikle yardımseverlik ve ahlakilik yönlerinin otoriter davranışlarından daha baskın olduğunu belirtmişlerdir (Arslan, 2016; Cerit, 2012; Dağlı ve Ağalday, 2018). Mevcut çalışmada yardımseverlik boyutunun *orta* düzeyde algılanması öğretim üyelerinin araştırma görevlilerine her konuda destek olmadıklarını, onların bazı işleri tek başlarına yapmalarını istedikleri şeklinde yorumlanabilir. Paternalist liderin astlarını korumayı amaçlayarak sergilediği yardımseverlik davranışları, astlarda şükran ve yükümlülük duygusu oluşturmaktadır. Sağladıkları yarar oranında astlarda bu yükümlülüğü yerine getirmek ve lidere karşı borcunu ödemek için itaat davranışı geliştirmektedirler (Blau, 1983). Ayrıca bu yükümlülük algısı, lider-ast arasındaki alış-veriş durumunu zamanla duygusal güven artışına doğru evirmektedir (Cheng ve diğ., 2004). Başka bir ifade ile başlangıçta borçluluktan kaynaklı itaat, süreç içerisinde sadakate dönüşmektedir. Ahlakilik boyutunun *orta-yüksek* düzeyde olması araştırma görevlilerinin birlikte çalıştıkları öğretim üyelerini bilimsel ve mesleki etik ilkeler açısından ideale yakın bir yerde konumlandıkları anlamına gelmektedir. Paternalist liderin ahlakiliği açısından değerlendirilen ödüllerin dağıtımı, gücün kullanımı, başarının paylaşılması, verilen sözlerin tutulması gibi adalet temelli davranışları onun mesleki konularda olduğu kadar kişisel davranışlar açısından da bir rol model olmasını sağlamaktadır (Pellegrini ve Scandura, 2008). Bundan dolayıdır ki astlar da liderin dürüstlüğüne takdir edip içselleştirmekte ve onun erdemli duruşunu örnek almaya başlamaktadırlar (Cheng ve diğ., 2004). Otoriterlik boyutunun orta-düşük düzeyde olması ise eğitim fakültelerindeki araştırma görevlisi özerkliğinin bir göstergesi olarak değerlendirilebilir. Otoriterlik yönü baskın olan bir paternalist lider iş ile ilgili her konunun kendi kontrolünde olmasını ve astların otoritesini koşulsuz kabul etmesini istemektedir. Astlarının görüş beyan etmesini destekler ancak kararı tek başına alır (Aycan ve Kanungo, 2000). Bu açıdan, paternalist liderlik ile ilgili betimsel sonuçlar bir bütün olarak değerlendirildiğinde toplulukçu özellikleri baskın ve yüksek güç mesafesine sahip ülkelerden biri olan Türkiye’de (Hofstede, 2001)

araştırma görevlilerinin birlikte çalıştıkları öğretim üyelerine ilişkin paternalist liderlik algılarının yüksek düzeyde olmasının genel toplumsal yapıya uygun olduğu söylenebilir.

Araştırmanın diğer betimsel sonuçlarına göre araştırma görevlilerinin örgütsel politika algıları yükselmek için gerekeni yapmak ve dürüstlük / iş ahlakı boyutlarında *orta-yüksek* seviyesinde iken genel politik davranış boyutunda *orta* seviyededir. Bununla birlikte Vigoda-Gadot ve Talmud'un (2010) İsrail'deki, Aybar ve Marşap (2018) ile Erol ve Kunt'un (2018) da Türkiye'deki üniversiteler üzerine yaptıkları araştırmalarda akademik hiyerarşinin alt kademelerindeki akademisyenlerin politik algıları yüksek düzeyde bulunmuştur. Ayrıca Andrews ve Kacmar (2001) güce ve kaynaklara erişim kolaylığı olmayan, gücün dağılımı ve el değiştirmesi hakkında sınırlı bilgiye sahip alt kademede çalışanların örgütü politik olarak algılama ihtimallerinin daha yüksek olduğunu öne sürmüşlerdir. Hem mevcut araştırmanın hem de benzer araştırmaların sonuçlarından yola çıkarak yükselmek için gerekeni yapmanın *orta-yüksek* seviyesinde algılanması, araştırma görevlilerine göre diğer akademisyenlerin gizli ve sessiz makyavelist davranış örüntülerine başvurmaları ile ilgili olabilir. Dürüstlük / iş ahlakı boyutunun *orta-yüksek* seviyesinde algılanması da bu bağlamda düşünüldüğünde örgütsel politikanın örtük faaliyetlerinin eğitim fakültelerinde sıkça hayata geçirilmesine rağmen yine de akademik etik ilkelere riayet edildiğinin bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Genel politik davranış boyutunun diğer boyutlara göre düşük çıkması ise örgütsel yapının ve kültürün bu davranış biçimlerine uygun olmadığıyla veya araştırma görevlilerinin birlikte çalıştıkları öğretim üyelerine yönelik paternalist davranış beklentileriyle açıklanabilir.

Cinsiyet değişkenine yönelik yapılan analizler sonucunda kadın ve erkek araştırma görevlilerinin paternalist liderlik ve örgütsel politika algısına ilişkin görüşlerinin birbirine benzediği ortaya çıkmıştır. Başka bir deyişle araştırma görevlilerinin cinsiyetleri, onların içinde buldukları ortamı politik olarak algılayıp algılamadıkları veya birlikte çalıştıkları öğretim üyelerinin davranışlarını paternalist olarak yorumlayıp yorumlamadıkları üzerinde farklılık yaratmamaktadır. Bu, araştırmada beklenmeyen bir sonuçtur. Çünkü genellikle örgütlerde erkek çalışanlar kadın çalışanlara göre daha önemli sayılmakta ve daha fazla temsil edilmektedirler. Ancak araştırma sonuçlarına göre eğitim fakültelerinde böyle bir anlayış yoktur. Buradan yola çıkarak araştırma görevliliğinde toplumsal cinsiyet rollerine dayalı bir farklılığın olmadığı ileri sürülebilir.

Örgütsel kıdeme yönelik analiz sonuçları paternalist liderlik açısından incelendiğinde araştırma görevlilerinin örgütsel kıdemleri arttıkça öğretim üyelerine yönelik yardımseverlik ve ahlakilik değerlendirmelerinin azaldığı, buna karşın otoriterlik görüşlerinin arttığı görülmüştür. Çalışkan ve Özkoç (2016) ile Yaman (2011) da bu sonucu destekler bir biçimde çalışanların örgütte geçirdikleri zamana bağlı olarak yöneticilerinin paternalist davranışlarına yönelik tutum ve algılarının farklılık gösterdiğini ifade etmişlerdir. Örgütsel kıdeme yönelik analiz sonuçları örgütsel politika algısı bağlamında incelendiğinde genel politik davranışlara ilişkin algının kıdeme göre değişmediği ancak kişisel çıkarları ön planda tutan yükselmek için gerekeni yapmak ile mesleki ve akademik etik ilkelere göre hareket etmeyi vurgulayan dürüstlük / iş ahlakı boyutlarına yönelik algılamaların kıdem arttıkça yükseldiği belirlenmiştir. Başka bir ifade ile araştırma görevlilerinin örgütsel kıdemleri arttıkça öğretim üyelerinin davranışlarını daha politik algıladıkları ortaya çıkmıştır. Nitekim Ayhan (2013) araştırmasında kıdemi yüksek olan çalışanların örgütsel politika algılarının daha yüksek olduğunu belirtmiş ve bunu onların buldukları örgütü en iyi şekilde tanımlarıyla ilişkilendirilmiştir. Ancak Çınar-Altıntaş (2007) örgütsel kıdemdeki artışın örgütsel politika algısını azalttığını öne sürmüştür. Mohammed (2011) ve Aktaş (2019) tarafından yapılan araştırmalarda ise örgütsel politika algısı ile örgütsel kıdem arasında herhangi anlamlı bir ilişkinin olmadığı bulgulanmıştır. Alanyazına bakıldığında örgütsel kıdem ile çalışanların politik algıları arasındaki ilişkilerin çok net olmadığı söylenebilir. Şöyle ki, Ferris ve King'in (1991) araştırmasında kıdemli çalışanların ortamı daha politik bir biçimde algıladıkları tespit edilmiştir. Ferris ve diğerleri (1996) ise daha kıdemli ve yaşlı çalışanların ortamı daha az politik bir biçimde algıladıklarını belirtmişlerdir. Mevcut araştırmanın bulgularından yola çıkarak akademik hayatının ilk yıllarındaki araştırma görevlilerinin kendilerine göre kıdemli olanlara nazaran hem iş hem de lider-üye etkileşimi deneyimlerinin daha az olması sebebiyle azar ışıtmeye, angarya işlerle uğraşma ve haksızlıklara maruz kalma gibi olumsuz durumlarla daha az karşılaşmış olmalarından dolayı öğretim üyelerine ve fakültelerine daha olumlu duygular besledikleri ileri sürülebilir. Bununla birlikte örgüte yeni katılan araştırma görevlilerinin örgütün resmî ve gayri resmî işleyişi hakkında sınırlı bilgi ve tecrübelerinin olduğu varsayılırsa onların ortamı daha az politik algılamaları da olası görünmektedir. Örgütsel kıdemi yüksek olan araştırma görevlilerinin politik algılarının yüksek olması ise onların buldukları fakülteyi daha iyi tanımlarıyla ve akademik yükselmeyi politik olarak değerlendirmeleriyle ilişkilendirilebilir. Çünkü uzun yıllar aynı örgütte çalışarak örgüte yatırım yapmış bireylerin beklentileri daha yüksektir (Farrell ve Petersen, 1982). Bu bağlamda örgütte daha uzun süre geçirmiş olan çalışan, öncelikle kendi işinin tüm inceliklerini ve ayrıntılarını öğrenme fırsatı yakalarken bir yandan da çabalarının karşılıksız kalmaması için kimlerle iletişim kuracağını öğrenmektedir. Dolayısıyla birey, örgütte geçirdiği zamanla birlikte hem çalışanlara uygulanan prosedürleri hem çalışma arkadaşlarının kendisine karşı olan tavırlarını hem de üstlerinin kendilerine olan yaklaşımlarını daha ayrıntılı analiz etme fırsatı yakalamaktadır.

Paternalist liderlik ile örgütsel politika algısı arasındaki ilişkiye yönelik analiz sonuçları incelendiğinde paternalist liderliğin yardımseverlik ve ahlakilik boyutlarının örgütsel politika algısının yükselmek için gerekeni yapmak ve

genel politik davranış boyutları ile negatif, dürüstlük / iş ahlakı ile pozitif korelasyon gösterdiği belirlenmiştir. Paternalist liderliğin otoriterlik boyutunun ise örgütsel politika algısının yükselmek için gerekeni yapmak ve genel politik davranış boyutları ile pozitif, dürüstlük / iş ahlakı ile de negatif korelasyon gösterdiği saptanmıştır. Bu sonuçlardan hareketle öğretim üyelerinin paternalist liderlik davranışlarını gösterme sıklıklarına bağlı olarak araştırma görevlilerinin politik algılarının azalmakta veya artmakta olduğu söylenebilir. Alanyazın taramasında örgütsel politika algısı ile paternalist liderlik arasındaki ilişkiyi inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanılmamasına rağmen ilgili konuları ayrı ayrı inceleyen çalışmalara bakıldığında mevcut araştırma sonuçlarını destekleyici sonuçlara ulaşılmıştır. Özer ve Yurdun (2012) paternalist liderlik ile öğretmenlerin mobbinge uğramaları arasında negatif bir ilişki olduğu sonucuna varmışlardır. Arslan (2016) da yardımseverlik ve ahlakilik ile olumsuz davranış gösterme biçimleri arasında negatif yönde korelasyon belirlemiştir. Okul yöneticilerinin kullandıkları politik taktikleri inceleyen Güleş (2016) ise okul yöneticilerin yardımseverlik ve ahlakilik boyutlarıyla ilişkilendirilebilecek motive etme ve bilgilendirme taktiklerini, otoriterlikle ilişkilendirilebilecek baskı oluşturma ve çıkar sağlama taktiklerine göre daha fazla kullandıklarını rapor etmiştir. Alanyazın ve mevcut araştırmanın sonuçlarına göre durum, öğretim üyelerinin asistanlarıyla daha çok olumlu ilişki davranışları sergilemeleri ve olumsuz ilişki davranışlarından kaçınmaları ile açıklanabilir. Ayrıca araştırma görevlileri, paternalist bir lider olarak algıladıkları öğretim üyelerinin kendi akademik kariyerleri için onlardan faydalanmadığını, adam kayırma veya kişisel çıkar sağlama gibi politik davranışlara başvurmadıklarını düşünüyor olabilirler.

Araştırmanın son sonucuna göre paternalist liderliğin otoriterlik boyutunun araştırma görevlilerinin örgütsel politika algılarını yükselmek için gerekeni yapmak ve genel politik davranış boyutlarında yükselttiği, dürüstlük / iş ahlakı boyutunda ise düşürdüğü belirlenmiştir. Dolayısıyla otoriter öğretim üyeleriyle çalışan araştırma görevlilerinin örgütsel politika algılarının daha yüksek olduğu yorumu yapılabilir. Bu duruma da araştırma görevlilerinin kendilerini baskı ve denetim altında hissetmelerinin neden olduğu düşünülmektedir. Bir diğer sonuca göre ise paternalist liderliğin yardımseverlik ve ahlakilik boyutlarının araştırma görevlilerinin örgütsel politika algılarını dürüstlük / iş ahlakı boyutunda yükselttiği, yükselmek için gerekeni yapmak ve genel politik davranış boyutlarında ise düşürdüğü görülmüştür. Bu bilgilerden yola çıkarak paternalist liderliğin örgütsel politika algısının önemli bir yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Alanyazın taramasında paternalist liderliğin örgütsel politika algısını yordayıp yordamadığını doğrudan inceleyen herhangi bir çalışmaya ulaşılamamıştır. Ancak Yukl ve Tracey (1992) ile Kacmar ve Ferris (1993) yaptıkları araştırmalarda kültürün örgütsel politika algısını etkilediğini belirtmektedirler ve paternalizm, alanyazında kültürel yönü baskın bir liderlik olarak kabul edilmektedir. Bununla birlikte liderlik tarzlarının çalışanların politik algılarını etkilediği de alanyazında sıklıkla vurgulanmaktadır (Fiske, 1993; Harrell-Cook ve diğ., 1999; Robbins ve Coulter, 2007; Vigoda-Gadot, 2007). Alanyazın ve mevcut araştırma sonuçları dikkate alındığında kendilerini destekleyen ve etik ilkelere uygun davranışlar sergileyen öğretim üyelerinin araştırma görevlilerinin örgüte yönelik politik algılarını düşürdüğü ileri sürülebilir. Dolayısıyla olumlu rol model özelliklerine sahip öğretim üyeleriyle çalışan araştırma görevlilerinin kendilerini diğerlerine göre psikolojik olarak daha güvende ve rahat hissettikleri, bu nedenle de fakülte içerisinde gerçekleşen muhtemel politik davranışların farkında olmadıkları düşünülmektedir.

Üniversiteler, topluma yüksek kalitede eğitim hizmeti veren örgütlerin başında gelmektedir. Bu sebeple üniversitelerde uygulanacak örgütsel politikaların bireysel değil örgütsel amaçlara hizmet etmesi beklenmektedir. 2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu'na (1981) göre Türkiye'de üniversitelerin (i) topluma ön lisans, lisans ve lisansüstü seviyede eğitim-öğretim sunma (ii) bilimsel araştırma yapma/yayınlama ve (iii) topluma mesleki ve/veya genel kültür amaçlı hizmet sunma olmak üzere üç aslı görevi vardır. Sözü edilen görevlerin yerine getirilebilmesi için de üniversitelerin geleceğin akademisyenlerini yetiştirerek kendi sürdürülebilirliğini sağlaması gerekmektedir. Bu da ancak akademisyen olmaya istekli parlak zihinleri planlı bir şekilde yetiştirmek ve geliştirmekle mümkündür. Öğretim üyelerinin paternalist liderlik davranışları ile araştırma görevlilerinin eğitim fakültelerindeki politik ortama ilişkin algılarını inceleyen bu çalışmada elde edilen sonuçlara dayalı olarak şu önerilerde bulunulmuştur:

- Her araştırma görevlisi farklı bir birey olduğuna göre mentor öğretim üyelerinin yardımseverlik davranış göstermeleri açısından araştırma görevlilerinin özel hayatlarındaki sorunlarıyla daha fazla ilgilenmeleri örgüt iklimini aile ortamına dönüştürme açısından katkı sunabilir.
- Öğretim üyeleri otoriterlik kaynaklı sorunları en aza indirmek için kararlarına koşulsuz itaat beklemek yerine gelişimleri için araştırma görevlilerinin görüşlerini ifade etmelerine fırsat sunmalı ve gerektiği zamanlarda yetki devri yaparak araştırma görevlilerine inisiyatif vermeli ve araştırma görevlilerinin sorumluluk almalarını sağlamalıdır.
- Öğretim üyelerinin otoriterlikten ziyade ağırlıklı olarak yardımsever ve ahlaki davranışlara başvurmalarının hem politik faaliyetlerin ortaya çıkmasına ket vuracağı hem de araştırma görevlilerinin örgüte ve diğer akademisyenlere ilişkin daha olumlu tutumlar geliştirerek örgütsel politika algılarını azaltacağı ifade edilebilir.

- Araştırma görevlilerinin birlikte çalıştıkları öğretim üyelerinin yardımseverlik ve ahlakilik davranışlarını rol model almaları, gelecekteki mentorluk görevlerinde daha etkili ve verimli olmaları için onlara katkı sağlayabilir.
- Bu araştırmada eğitim fakültelerinde görevli araştırma görevlilerinin görüşleri alınmıştır. İleride yapılacak araştırmalarda diğer fakültelerde çalışan araştırma görevlilerinin görüşleri de alınabilir.
- Araştırma ilişkisel tarama metoduyla ölçekler kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Görüşme gibi nitel çalışmalarla da desteklenebilir. Araştırmadaki demografik değişkenler artırılarak daha detaylı analiz yapılabilir.
- Eğitim örgütlerinde paternalist liderliğin ve örgütsel politika algısının, aracı ve düzenleyici değişkenlerle araştırılması yönetim bilimleri alanına katkı sağlayabilir.

### **Çıkar Çatışması Beyanı**

Yazarlar olarak bu araştırmayı etkileyebilecek mali ya da mali olmayan herhangi bir çıkar çatışmasının olmadığını beyan ederiz.

### **Mali Destek**

Yazarlar olarak bu araştırma ile ilgili herhangi bir kamu, ticari veya kâr amacı gütmeyen kuruluştan mali destek almadığımızı beyan ederiz.

---

**Etik Kurul İzin Bilgisi:** *Bu araştırma, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu Başkanlığı 26/07/2021 tarihli ve 6 sayılı kararı ile alınan izinle yürütülmüştür.*

**Kaynakça / References**

- Ahearn, K. K., Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Douglas, C., & Ammeter, A. P. (2004). Leader political skill and team performance. *Journal of Management*, 30, 309-327. doi: 10.1016%2Fj.jm.2003.01.004
- Aktaş, E. (2019). *İlkokul öğretmenlerinin okul kültürü algı düzeylerinin incelenmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul.
- Allen, R. W., Madison, D. L., Porter, L. W., Renwick, P. A., & Mayes, B. T. (1979). Organizational politics: Tactics and characteristics of its actors. *California Management Review*, 22(1), 77-83. doi: 10.2307%2F41164852
- Andrews, M. C., & Kacmar, K. M. (2001). Discriminating among organizational politics, justice, and support. *Journal of Organizational Behavior*, 4(22), 350-372. doi: 10.1002/job.92
- Arslan, Ö. (2016). *Okul yöneticilerinin paternalist liderlik düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Uşak Üniversitesi, Uşak.
- Aybar, S. ve Marşap A. (2018). Örgütsel politika algısı ile örgütsel bağlılık ilişkisinde örgütsel güvenin düzenleyici rolünün belirlenmesine yönelik İstanbul'daki üniversitelerde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(2), 758-782. doi: 10.20491/isarder.2018.454
- Aycan, Z. ve Kanungo, R. N. (2000). Toplumsal kültürün kurumsal kültür ve insan kaynakları uygulamaları üzerine etkileri. Z. Aycan (Ed.), *Akademisyenler ve profesyoneller bakış açısıyla Türkiye'de yönetim, liderlik ve insan kaynakları uygulamaları içinde* (ss. 25-53). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Ayhan, Ö. (2013). *Algılanan örgütsel politikanın örgütsel adalet ve işten ayrılma niyetine etkisi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli.
- Blau, P. M. (1983). *On the nature of organization*. Florida: Krieger Pub. Co.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2017). *Organizasyonları yeniden yapılandırmak*. (A. Aypay ve A. Tanrıoğan, çev.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Cerit, Y. (2012). Paternalistik liderlik ile yöneticiden ve işin doğasından doyum arasındaki ilişki. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(2), 35-56.
- Cheng, B. S., Chou, L. F., Wu, T. Y., Huang, M. P., & Farh, J. L. (2004). Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations. *Asian Journal of Social Psychology*, 7(1), 89-117. doi: 10.1111/j.1467-839X.2004.00137.x
- Çalışkan, N. ve Özkoç, A. G. (2016). Örgütlerde paternalist liderlik algısına etki eden ulusal kültür boyutlarının belirlenmesi. *Journal of Yaşar University*, 11(44), 240-250.
- Çınar-Altıntaş, F. (2007). Örgüt yapısının örgütsel politika ve işlem adaleti üzerine etkisinin yapısal denklem modellemesi yardımıyla analizi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 151-168.
- Dağlı, A. ve Ağalday, B. (2018). Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarının incelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(66), 518-534. doi: 10.17755/esosder.341663
- Ergeneli, A. (2014). İnsan kaynakları yönetiminin ortaya çıkışı. A. Ergeneli (Ed.), *İnsan kaynakları yönetimi içinde* (ss. 4-35). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Erol, E. (2015). Örgütsel Politika Algısı Ölçeğinin (POPS) Türkçe uyarlaması: geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *International Journal of Assessment Tools in Education*, 2(1), 58-78. doi: 10.21449/ijate.239566
- Erol, E. ve Kunt, M. (2018). Eğitim fakültelerinde örgütsel iklim ile örgütsel politika algısı arasındaki ilişkiler. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 43, 15-29. doi: 10.9779/pauefd.376414
- Erol, E., & Şentürk, İ. (2018). Paternalistic Leadership Scale Turkish adaptation a validity-reliability study. *International Journal of Educational Methodology*, 4(4), 267-285. doi: 10.12973/ijem.4.4.267
- Farrell, D., & Petersen, J. C. (1982). Patterns of political behavior in organizations. *The Academy of Management Review*, 7(3), 403-412. doi: 10.2307/257332
- Ferris, G. R., & King, R. T. (1991). Politics in human resources decisions: A walk on the dark side. *Organizational Dynamics*, 20(2), 59-71. doi: 10.1016/0090-2616(91)90072-H
- Ferris, G. R., Fedor, D. B., Chachere, J. G., & Pandy, L. R. (1989). Myths and politics in organizational contexts. *Group and Organization Studies*, 14(1), 83-103. doi: 10.1177%2F105960118901400108

- Ferris, G. R., Frink, D. D., Galang, M. C., Kacmar, K. M., & Howard, J. L. (1996). Perceptions of organizational politics prediction: Stress-related implications and outcomes. *Human Relations*, 49(2), 233-266. doi: 10.1177/001872679604900206
- Fiske, S. T. (1993). Controlling other people: The impact of power on stereotyping. *American Psychologist*, 48(6), 621-628. doi: 10.1037/0003-066X.48.6.621
- Fraenkel, J. R., Wallen, N., & Hyun, H. (2012). *How to design and evaluate research in education*. New York: McGraw-Hill.
- Güleş, H. (2016). *Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin ilişki davranışları ve kullandıkları politik taktiklerin incelenmesi*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Harrell-Cook, G., Ferris, G. R., & Dulebohn, J. H. (1999). Political behaviors as moderators of the perceptions of organizational politics-work outcomes relationships. *Journal of Organizational Behavior*, 20(7), 1093-1105.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences*. New York: Sage.
- Kacmar, K. M., & Ferris, G. R. (1991). Perceptions of organizational politics scale (POPS): Development and construct validation. *Educational and Psychological Measurement*, 51(1), 193-205. doi: 10.1177/0013164491511019
- Lewin, K. (1943). Defining the "field at a given time". *Psychological Review*, 50(3), 292-310. doi: 10.1037/h0062738
- Mayes, B. T., & Allen, R. W. (1977). Toward a definition of organizational politics. *Academy of Management Review*, 2(4), 672-678. doi: 10.5465/amr.1977.4406753
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Mohammed, A. E. (2011). *Örgüt kültürü ve psikolojik iklimin politik davranış algılamaları üzerindeki etkileri: Kayseri'de bir araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Erciyes Üniversitesi, Kayseri.
- Oruç, E. ve Özen-Kutunis, R. (2015). Pozitif psikolojik sermayenin örgüt içi politik davranışlara etkisi: akademisyenler üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(3), 26-58.
- Özer, F. ve Yurdun, A. (2012). Birleşme/devir alma süreci yaşayan örgütlerde paternalist liderlik tipinin işten ayrılma niyeti üzerine etkileri. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(2), 71-80.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2016). *Örgütsel davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları.
- Pellegrini, E. K., & Scandura, T. A. (2008). Paternalistic leadership: A review and agenda for future research. *Journal of Management*, 34(3), 566-593. doi: 10.1177/0149206308316063
- Pfeffer, J. (1999). *Güç merkezli yönetim: Örgütlerde politika ve nüfuz*. (E. Özsayar, çev.). İstanbul: Boyner Holding Yayınları.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2007). *Management* (9th ed.). New York: Prentice-Hall.
- Rosovsky, H. (2000). *Üniversite, bir dekan anlatıyor*. (S. Ersoy, çev.). Ankara: TÜBİTAK Popüler Bilim Kitapları.
- Sagie, A., & Aycan, Z. (2003). A cross-cultural analysis of participative decision-making in organizations. *Human Relations*, 56(4), 453-473. doi: 10.1177/0018726703056004003
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40, 437-453. doi: 10.1111/j.1744-6570.1987.tb00609.x
- Sezgin, F. (2002). *Araştırma görevlilerinin yetiştirilmesinde tez danışmanı öğretim üyelerinin yetiştiricilik rolleri*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Şendoğdu, A. A. ve Erdirençelebi, M. (2014). Paternalistik liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14(27), 253-273. doi: 10.30976/susead.302226
- Treadway, D. C., Hochwarter, W. A., Ferris, G. R., Kacmar, C. J., Douglas, C., Ammeter, A. P., & Buckley, M. R. (2004). Leader political skill and employee reactions. *The Leadership Quarterly*, 15(4), 493-513. doi: 10.1016/j.leaqua.2004.05.004
- Turabik, T. (2019). *Yükseköğretim örgütlerinde örgütsel demokrasi ile politik davranışlar arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

- Vigoda-Gadot, E. (2007). Leadership Style, organizational politics, and employees' performance: An empirical examination of two competing models. *Personnel Review*, 36(5), 661-683. doi: 10.1108/00483480710773981
- Vigoda-Gadot, E., & Talmud, I. (2010). Organizational politics and job outcomes: The moderating effects of trust and social support. *Journal of Applied Social Psychology*, 40(11), 2829-2861. doi: 10.1111/j.1559-1816.2010.00683.x
- Yaman, T. (2011). *Yöneticilerin paternalist (babacan) lider davranışlarının çalışanların örgütsel özdeşleşmelerine, iş performanslarına ve işten ayrılma niyetlerine etkisi: Özel sektörde uygulama.* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kara Harp Okulu, Ankara.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Yukl, G., & Tracey, J. B. (1992). Consequences of influence tactics used with subordinates, peers, and the boss. *Journal of Applied Psychology*, 77(4), 525-535. doi: 10.1037/0021-9010.77.4.525
- Yükseköğretim Bilgi Yönetim Sistemi [YBYS]. (2021). *Birim grubu ismine göre öğretim elemanı sayıları raporu*. <https://istatistik.yok.gov.tr> adresinden elde edildi.
- Yükseköğretim Kanunu. (1981). *T. C. Resmi Gazete*, 17506, 4 Ekim 1981. <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.2547.pdf> adresinden elde edildi.
- Yüksel, S. (2010). *Türk üniversitelerinde eğitim fakülteleri ve öğretmen yetiştirme*. Ankara: Pegem Yayıncılık.