

PATERNALİST LİDERLİĞİN ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ¹

Murat SAĞBAŞ²
Berat KUZ³

ÖZ

Araştırmanın amacı İstanbul ilinde çalışanlar üzerinde paternalistik liderlik algısının etkisini ortaya koymaktır. Bu maksatla İstanbul ilinde çalışan 320 kişinin katıldığı anket ile verilere ulaşılmıştır. Kullanılan anket formu, iki ölçek ve örneklemin demografik yapısını anlamaya ve belirlemeye yönelik hazırlanmış soruları kapsamaktadır. Yapılan araştırmada paternalistik liderliğin alt boyutları ile çalışan performansı arasındaki ilişkiyi belirlemek için korelasyon analizi, paternalistik liderlik algısının performans üzerindeki etkisi için hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Ölçekler için doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Modellerdeki bağımsız değişkenlerden ‘‘sadakat ve itaat beklentisi’’ çalışan performansını etkilemekteyken, diğer iki paternalistik liderlik yaklaşımı olan ‘‘iş yerinde aile ortamı’’ ve ‘‘iş dışı yaşama katılma’’ bağımsız değişkenlerinin istatistiki olarak anlamlı bir etkisi bulunmamıştır. Paternalist liderin sadakat ve itaat beklentisinin çalışan performansına etkisi çalışanın cinsiyetine göre anlamlı farklılaştığı tespit edilmiştir. Özellikle erkek çalışanların kadın çalışanlara göre paternalist liderin sadakat ve itaat beklentisinin çalışan performansına etkisinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Paternalist liderlik, Performans, Çalışan performansı.

IMPACT OF PATERNALISTIC LEADERSHIP ON EMPLOYEE PERFORMANCE

ABSTRACT

The aim of the research is to reveal the effect of paternalistic leadership perception on employees in Turkey. For this reason, the data was obtained from a survey of 320 people working in Turkey. The questionnaire used includes two scales and questions prepared to understand and determine the demographic structure of the sample. In the study, correlation analysis was performed to determine the relationship between the sub-dimensions of paternalistic leadership and performance, and hierarchical regression analysis was performed for understanding the effect of paternalistic leadership on performance. Confirmatory factor analysis was used for the scales. The analysis showed that among the independent variables, while "the expectation of loyalty and obedience" was found effective on employee performance, the other two paternalistic leadership approaches which are "family environment at work" and "participation in non-work life" were statistically insignificant ones. It has been determined that the paternalistic leader's expectation of loyalty and obedience to employee performance differs significantly according to the gender of the employee. It has been determined that the paternalistic leader's expectation of loyalty and obedience has a higher effect, especially on male employee performance compared to female employees.

Keywords: Leadership, Paternalistic leadership, Performance, Employee performance,

¹ Bu makale ‘‘Paternalistik Liderliğin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi’’ başlıklı yüksek lisans tez çalışmasından üretilmiştir.

² muratsagbass@gmail.com, ORCID: 0000-0001-5179-7425

³ beratkuiz1@gmail.com, ORCID: 0000-0001-8928-5724

GİRİŞ

Günümüz rekabet koşullarında örgütlerin varlığını sürdürebilmesi ve iş süreçlerini belirlemedeki en önemli etkenlerden biri çalışanlara uyguladığı liderlik yöntemidir. Ayrıca liderlik yöntemlerinin çalışanlar üzerinde etkisi göz ardı edilemez ölçüdedir. Paternalist liderler çalışanlarıyla yakın ilişkiler kurmayı tercih ederler ayrıca bu liderlik yaklaşımını seçen yöneticiler iş dışında da çalışanlarıyla iletişimi sürdüren samimi aynı zamanda karşı taraftan teslimiyet beklmeleriyle bilinirler. Paternalistik liderlik günümüzde sıkça görünen ve uygulanan liderlik tarzlarından biridir. Her liderlik tarzlarının çalışan performansına etkisi olduğu gibi paternalist liderliğin de çalışan performansı üzerinde etkisi vardır (Mert ve Özgene, 2020; Faiz ve Mubarak, 2021; Yurt, 2021). Araştırmanın temel amacı ve önemi paternalist liderliğin çalışan performansına anlamlı bir etkisi olup olmadığını saptamak ve elde edilen bulgularla paternalist liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkisini yorumlamaktır. Literatür taramasında paternalist liderlik ve alt boyutları detaylı bir şekilde incelenmiştir ayrıca performansın bileşenleri detaylandırılmıştır (Campbell vd., 1990; Farh ve Cheng, 2000; Pellegrini ve Scandura, 2008; Sağbaş ve Sürücü, 2021).

Araştırmanın literatür bölümünde temel kavramlar olan paternalist liderlik ve performans kavramlarının literatür incelemesine yer verilmiştir. Performans kavramının tanımı yapılarak iş performansı, görev performansı, bağlamsal performans ve performans değerlendirmesi gibi performansın bileşenlerine yer verilmiştir. Bu bölümün son kısmında paternalist liderlik ve çalışan performansı üzerine yapılan çalışmalara yer verilmiştir. Araştırmanın yöntemi ve verilerin analizi bölümünde araştırma kapsamında İstanbul ilinde yaşayan ve çalışan 320 kişiden veri toplanmış ve analiz edilmiştir. Sonuç bölümünde ise araştırmanın sonuçları, yöneticilere ve araştırmacılara öneriler paylaşılmıştır.

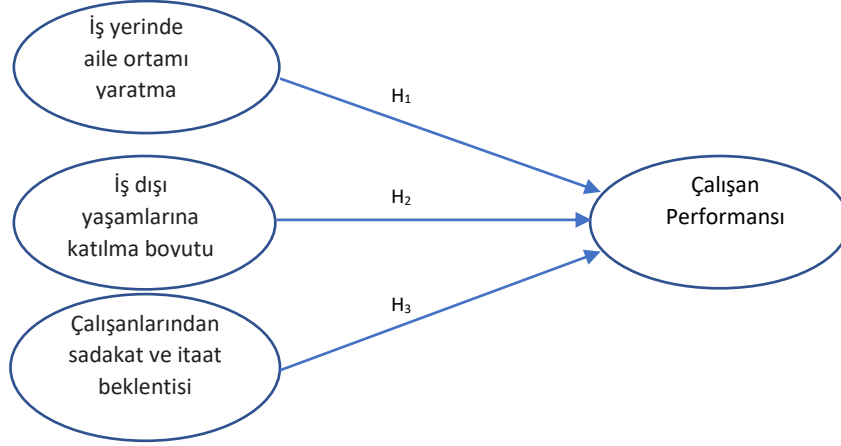
LİTERATÜR TARAMASI

Paternalist Liderlik

Yöneticilerin sergilediği liderlik yönteminin çalışanlar üzerinde nasıl bir etkisi olduğunun farkında olmaları gerekir ve liderlik davranışlarının örgütün ihtiyaçlarına uyması çok önemlidir (Sağbaş ve Sürücü, 2021). Paternalistik liderlik türü baba oğul ilişkisinden esinlenen kurum içinde aile ortamı yaratmayı hedefleyen bir liderlik türüdür. Batı toplumlarının bireysel yaklaşımının aksine yakın iletişim tercih eden bir liderlik tipidir. Paternalist liderlikte çalışanlar liderin iyi niyeti ve korumacı yaklaşımlarına yanıt verir ve şirket bağlılığı gösterir (Pellegrini ve Scandura, 2008). Öyle ki paternalist liderler zaman zaman otoriter detaylar barındıran babacan yaklaşımlarıyla ve yardımseverlikleriyle disiplinli bir yapı oluştururlar. Bu liderlik türü besleyici, bakıcı ve bağlılık sağlayan toplumsal değerlerden ortaya çıkan bir liderlik türüdür (Farh ve Cheng, 2000).

Çalışan Performansı

Şekil 1:Araştırmanın Model



Şekilde görüldüğü gibi çalışmada paternalist liderliğin boyutları bağımsız değişken olarak ele alınmıştır. Çalışan performansı ise bağımlı değişken olarak incelenmiştir. Bu bağlamda paternalist liderliğin boyutlarının çalışan performansı üzerinde etkisi araştırılacaktır. Veriler çalışmaya dahil olan örneklemin araştırmanın yapıldığı zaman içerisinde örneklemin sadece o anda olan algılarını ölçmek amaçlı tek seferde toplanmıştır. Bu yönüyle çalışma kesitsel bir çalışmadır ve değişkenler arasındaki etkiyi ayrıntılı inceleme yönüyle de tanımlayıcı araştırma kapsamındadır (Oral Ataç, 2015).

Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırma kapsamında iki farklı ölçek kullanılmıştır. Bu ölçeklere ek olarak katılımcıların demografik özelliklerin belirlenmesine ilişkin 6 adet soru yer almaktadır. Bu sorular yaş, cinsiyet, sektör, medeni durum, eğitim durumu, şirketteki yönetici ile çalışma süreleri ile alakalıdır.

Çalışan Performansı Ölçeği

Anket formunda "Perceived Individual Work Performance Scale" Kirkman ve Rosen'ın (1999) ölçeğinden uyarladıkları şekli ile seçilen 4 soruluk anket kullanılmıştır. Anketin Türkçeye güvenilirlik ve geçerliğini Güner Çöl (Çöl, 2008), çalışmasında test etmiş, geçerli ve güvenilir olduğunu ve tek boyutla çalışanın performansına yönelik algısını ortaya koyduğunu paylaşmıştır. Ölçekteki ifadelerin değerlendirilmesinde 5'li Likert ("1-Hiç katılmıyorum", "2-Katılmıyorum", "3-Ne katılıyorum ne katılmıyorum", "4-Katılıyorum", "5-Tamamen katılıyorum") tipi ölçek kullanılmıştır.

Paternalist Liderlik Ölçeği

Anket formunun diğer kısmında Aycan, Schyns, Sun, Felfe ve Saher (2013) tarafından geliştirilen paternalist liderlik ölçeği uygulanmıştır. Ölçek; "iş yerinde aile ortamı", "iş dışı yaşama katılma", "sadakat ve itaat beklentisi" olmak üzere üç alt boyuttan

oluşmaktadır. İlk boyut olan “işyerinde aile ortamı” 4 maddeden oluşmaktadır. İkinci boyut “iş dışı yaşama katılma” 3 maddeden oluşmaktadır. Üçüncü boyut olan “sadakat ve itaat beklentisi” 3 maddeden oluşmaktadır. Ölçek 10 maddeden oluşmaktadır. Ölçekteki ifadelerin değerlendirilmesinde 5’li Likert (“1-Hiç katılmıyorum”, “2-Katılmıyorum”, “3-Ne katılıyorum ne katılmıyorum”, “4-Katılıyorum”, “5-Tamamen katılıyorum”) ölçeği kullanılmıştır. Aycan ve diğerleri (2013) tarafından yapılan araştırmada ölçeğin Cronbach’s alpha değeri 0,83 olup, oldukça güvenilir bir ölçektir.

Araştırmada Kullanılan İstatistik Teknikleri

Araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerini belirlemek için yüzde, frekans, ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Çalışmada kullanılan ölçeklerin geçerliliğini ve tutarlılığını tespit etmeye yönelik, doğrulayıcı faktör ve güvenilirlik analiz teknikleri kullanılmıştır. Paternalist liderlik boyutları ve çalışan performansı arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapısal eşitlik analizi yapılmıştır.

Demografik özelliklerin, çalışanların paternalist liderlik algıları ve çalışan performansı arasındaki ilişkisi üzerindeki etkilerini saptamak için Çoklu Grup analizi yapılmıştır.

Verilerin Analizi ve Bulgular

Bu bölümde anketler ile elde edilen verilerin birtakım istatistiksel yöntemlerle analizi sonucu elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

Örneklemin demografik özelliklerini belirlemek için sorulan cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, mevcut yönetici ile çalışma süresine ilişkin ayrıntılı durum aşağıda yer alan Tablo 1’de özetlenmektedir.

Tablo 1: Demografik Özellikler Tablosu

Değişken	Cinsiyet	Sıklık	Oran (%)
	Kadın	138	43,1
	Erkek	182	56,9
	18-39	222	68,9
Yaş	40-61	98	30,4
	Evli	207	64,7
Medeni Durum	Bekar	113	35,3
	İlköğretim	19	5,9
	Lise	166	51,9
Eğitim Durumu	Ön lisans	34	10,6
	Lisans	97	30,3
	Lisansüstü	4	1,3
	1 yıldan az	35	10,9

	1-3 yıl arası	46	14,4
	4-6 yıl arası	64	20,0
Mevcut Yönetici ile Geçirilen Süre	7-9 yıl arası	146	45,6
	10 yıl ve üzeri	29	9,1

Buna göre örneklemin %43,1'i kadın, %56,9'i erkektir. Yaşları 18 ila 61 arasında değişen katılımcıların yaş ortalaması 35,5'tir. Yaşları 18-39 arasında olanların oranı %68,9 iken 40-61 yaş aralığındakilerin oranı %30,4 dür. Katılımcıların yaklaşık %64,7'si evli %35,3'ü bekadır. Örneklemin büyük bölümünün lisans ve lise mezunu olduğu (yaklaşık %82 oranında), ön lisans mezunu %10,6, ilköğretim mezunu %5,9 ve lisansüstü mezunu olanların oranının da %1,3 olduğu görülmektedir. Katılımcıların %14,4'i mevcut yöneticileri ile 1-3 yıl arasında çalışmakta, %10,9'sı 1 yıldan az, %20'si 4-6 yıldır, %45,6'ü 7-9 yıldır, %9,1 10 yıldan fazla süredir çalışmaktadırlar.

Tablo 2: Betimsel İlişkiler Tablosu

		N	Minimum	Maximum	Ortalama	Standart Sapma	Skewness	Kurtosis
	p1	32 0	1,00	5,00	3,6656	,89796	-1,303	1,769
	p2	32 0	1,00	5,00	3,6313	,92761	-1,052	,627
	p3	32 0	1,00	5,00	3,7063	,84614	-1,211	1,646
	p4	32 0	1,00	5,00	3,6938	,83795	-1,078	1,241
İş yerinde aile ortamı	Boyut Ortalaması	32 0	1,00	5,00	3,6742	,80574	-1,089	1,680
	p5	32 0	1,00	5,00	3,6688	,86898	-1,005	1,098
	p6	32 0	1,00	5,00	3,6375	,93344	-,964	,451
	p7	32 0	1,00	5,00	3,3906	1,0507 1	-,541	-,644
İş dışı yaşama katılımı	Boyut Ortalaması	32 0	1,00	5,00	3,5656	,85639	-,798	,525
	p8	32 0	1,00	5,00	3,9531	,80806	-1,457	3,479
	p9	32 0	1,00	5,00	3,9531	,78843	-1,384	3,222
	p10	32 0	1,00	5,00	3,9531	,76009	-1,214	3,009
Sadakat ve itaat beklentisi	Boyut Ortalaması	32 0	1,00	5,00	3,9531	,71034	-1,309	3,675
	per1	32 0	1,00	5,00	3,9875	,69919	-1,533	5,038
	per2	32 0	1,00	5,00	4,1031	,62246	-1,172	4,377
	per3	32 0	1,00	5,00	3,9969	,68343	-,885	2,124
	per4	32 0	1,00	5,00	4,0500	,67000	-1,065	2,966
Çalışan Performansı	Boyut Ortalaması	32 0	1,00	5,00	4,0344	,60561	-,883	3,184

Betimsel istatistiklere ilişkin ayrıntılı bir resim sunan yukarıdaki tabloda katılımcıların her bir soruya ve boyuta yönelik algılarını ortaya koymaktadır. Çalışanların paternalistik liderlik tarzı benimseyen liderlerine yönelik algılarında iş yerinde aile ortamı davranışı sergilemesinin ortalamasının 3,67, iş dışı yaşama katılmanın 3,57 ve sadakat ve itaat beklentisi içerisinde olmasının 3,95 seviyesinde olduğu görülmektedir. Ayrıca çalışanların performansına ilişkin algılarının da 4,03 düzeyinde olduğu görülmektedir. Katılımcıların algılarının değerlendirilmesinde aşağıda yer alan puan derecelendirme yaklaşımı benimsenmiştir.

Tablo 3: Puan Aralığı Tablosu

Puan Aralığı Derecelendirme Düzeyi		
1.00 – 1.80	Kesinlikle Katılmıyorum	Çok Düşük
1.81 – 2.60	Katılmıyorum	Düşük
2.61 – 3.40	Karasızım	Orta
3.41 – 4.20	Katılıyorum	Yüksek
4.21 – 5.00	Kesinlikle Katılıyorum	Çok Yüksek

Bu kapsamda paternalist liderin iş yerinde aile ortamı davranışı sergilemelerine yönelik algılarının “yüksek”, iş dışı yaşama katılmasının “yüksek” ve sadakat ve itaat beklentisinin “yüksek” olduğu görülmektedir. Yine çalışanların performanslarına yönelik algı düzeylerinin de “yüksek” düzeyde olduğu görülmektedir. Katılımcıların ölçüm aracına yönelik verdikleri cevapların dağılımı seçilecek analiz yöntemi ve istatistiki yaklaşımların benimsenmesi açısından önemlidir. Bu noktada özellikle normallik durumu sürekli ve simetrik bir dağılımı ifade eder (Yaras ve Nakip, 2016). Normallik dağılımın tespitinde çeşitli yaklaşımlar benimsenmekle birlikte, sosyal bilimlerde kesitsel çalışmaların sunduğu imkanlar ölçüsünde özellikle çarpıklık ve basıklık değerleri daha kapsayıcı sonuçlar sunmaktadır. Yukarıdaki tabloda ayrıntılı bir şekilde sunulan Skewness ve Kurtosis (Çarpıklık ve Basıklık) değerleri verinin dağılımını tespit etmede yardımcı olacaktır. Çarpıklık ve basıklık katsayılarının +2 ile -2 aralığında olması literatürde normal dağılım gösterdiğinin kabulü için yeterlidir. Ancak veri detaylı bir şekilde incelendiğinde bazı soruların (per1, per2, p8, p8 vb.) kabul edilen aralıkta olmadığı görülmektedir. Bu durum bazı soruların normal dağılım göstermediğini ortaya koymaktadır (George ve Mallery, 2010). Bu sebeple çalışmada normallik dağılımı birincil varsayım olarak belirlenmeyen ayrıca yeni nesil bir yapısal eşitlik analizi imkânı sunan SmartPLS programından faydalanacaktır. Bu tez çalışmasında Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) analiz tekniğinden faydalanılmıştır. Bu teknik tüm yapı ve gözlemlerin aynı anda incelenmesine ve bütüncül bir şekilde ele alınmasına imkân vermektedir (Hair ve diğerleri, 2019). Söz konusu analiz yöntemi için SmartPLS 3.2.9 yazılımı kullanılmıştır. PLS-SEM analiz yönteminde iki aşamalı bir analiz süreci işletilmektedir. Bu süreçte öncelikle ölçüm modeli değerlendirilmekte ve uygun görülen değerlere sahip yapısal model incelenmektedir (Hair ve diğerleri, 2019).

Ölçüm modelinde geçerlik ve güvenilirlik şartları ayrıntılı bir şekilde incelenmektedir. İkinci aşamada yapısal model ise hipotez testlerinin yürütüldüğü, belirleme katsayısı (the determination coefficient) (R²), öngörme düzeyi (predictive relevance) (Q²), boyutu, yol katsayısının anlamlılığı (significance of path coefficients), etki boyutu (effect sizes) (f²) (Hair ve diğerleri, 2019). Değerlerinin verildiği aşamadır.

Ölçüm modeli, Güvenirlik ve Geçerlik Durumunun İncelenmesi

Bu çalışmada Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) analiz tekniğinden faydalanılmıştır. Bu teknik tüm yapı ve gözlemlerin aynı anda incelenmesine ve bütüncül bir şekilde ele alınmasına imkân vermektedir (Hair ve diğerleri, 2019). Söz konusu analiz yöntemi için SmartPLS 3.2.9 yazılımı kullanılmıştır. PLS-SEM analiz yönteminde iki aşamalı bir analiz süreci işletilmektedir. Bu süreçte öncelikle ölçüm modeli değerlendirilmekte ve uygun görülen değerlere sahip yapısal model incelenmektedir (Hair ve diğerleri, 2019). Ölçüm modelinde geçerlik ve güvenilirlik şartları ayrıntılı bir şekilde incelenmektedir. İkinci aşamada yapısal model ise hipotez testlerinin yürütüldüğü, belirleme katsayısı (the determination coefficient) (R²), öngörme düzeyi (predictive relevance) (Q²), boyutu(size), yol katsayısının anlamlılığı, etki boyutu (significance of path coefficients), effect sizes (f²) (Hair ve diğerleri, 2019) değerlerinin verildiği aşamadır. Ölçüm modeli analizin ilk aşamasıdır. İncelenen araştırma modelinin geçerlik ve güvenilirliği incelenir. Tablo 4’te çalışmanın ölçüm modeline ilişkin sonuçlar ayrıntılı bir şekilde paylaşılmıştır. Tablo 4’te tüm yapıların faktör yüklerinin 7 numaralı iş dışı yaşama katılma sorusu hariç (0,387), literatürde eşik değer olan “0,70” nin üzerinde olduğu görülmektedir (Vinzi ve diğerleri, 2010). Bu kapsamda analizden 7 numaralı soru çıkarılmıştır. Ölçüm modelinin güvenilir sonuçlar verip vermediği ise Cronbach alpha ve Birleşik güvenilirlik (CR: Composite Reliability değerleri ile incelenmiştir. Hem Cronbach alpha hem de Birleşik güvenilirlik (CR: Composite Reliability) değerleri, literatürde belirtilmiş olan referans değerleri “0,70” den yüksektir. Bu sonuçlar araştırma modelinin güvenilir olduğunu göstermektedir. Bu kapsamda çalışmada yer alan ölçeklerin (iş yerinde aile ortamı, iş dışı yaşama katılma, sadakat ve itaat beklentisi, Çalışan Performansı) tablo 4’teki değerleri incelendiğinde eşik değer olan 0,70 den büyük ve oldukça güvenilir olduğu tespit edilmiştir. Ölçüm modelin geçerliği yakınsak ve ayrışma geçerliliği ile incelenmiştir. Tablo 4 incelendiğinde ortalama varyansın (AVE: Average Variance Extracted) eşik değer olan “0,50” den büyük olduğu görülmektedir. Bu durum araştırma modelinin yakınsak geçerliliğine sahip olduğunu göstermektedir (Hair ve diğerleri, 2017). Çalışmanın varyans şişme değerlerinin (VIF: Variance Inflation Factor) eşik değer olan “10” dan küçük olduğu görülmüş ve çoklu doğrusallığın (multicollinearity) olmadığı tespit edilmiştir (Filho ve diğerleri, 2016).

Tablo 4: Ölçüm Modeline İlişkin Sonuçlar

Yapı	İfade	Faktör yükleri	VIF değerleri	Ort±SS	C. Alpha	CR	AVE
aileort	P1	0,943	4,755		0,938	0,953	0,835
	P2	0,872	3,840				
	P3	0,940	3,888				
	P4	0,897	3,065				
ısdısysmktlm	P5	0,980	2,159		0,846	0,915	0,844
	P6	0,853	2,159				
	P7	0,387	3,043				
sadaatveitaat	P8	0,901	3,577		0,888	0,929	0,814
	P9	0,957	4,113				
	P10	0,845	2,095				
performans	Per1	0,928	3,941		0,927	0,947	0,819
	Per2	0,913	3,737				
	Per3	0,899	3,142				
	Per4	0,879	4,755				
sadaatveitaat	P8	0,901	3,577		0,888	0,929	0,814
	P9	0,957	4,113				
	P10	0,845	2,095				
performans	Per1	0,928	3,941		0,927	0,947	0,819
	Per2	0,913	3,737				
	Per3	0,899	3,142				
	Per4	0,879	4,755				

Ort: Ortalama, SS: Standart Sapma, CR: Bileşik Güvenirlik, C. Alpha: Cronbach's Alpha, AVE: Average Variance Extracted

Ayrışma geçerliği incelenmesi adına Fornell ve Larcker Kriteri incelenmiştir. Literatürde ayrışma geçerliliğinin sağlanabilmesi için her bir değişkenin AVE'sinin karekökü, o sütundaki diğer değerlerden büyük olmalıdır. Tablo 5 incelendiğinde koyu renkli olarak verilen değerlerin, diğer değişkenler arası korelasyonlardan büyük olduğu görülmektedir. Bu durum çalışmamızın ayrışma geçerliliğine sahip olduğunu göstermektedir (Fornell ve Larcker,1981).

Tablo 5: Fornell ve Larcker Kriteri Değerleri

Yapı	1	2	3	4
Fornell ve	1 aileort	0,914		
Larcker	2 performans	0,133	0,905	
Kriteri	3 sadaatveitaat	0,656	0,205	0,902
Değerleri	4 ısdısysmktlm	0,822	0,071	0,541

Tüm bu tablolar toplu bir şekilde ele alındığında çalışmanın gereken geçerlik ve güvenilirlik şartlarını sağladığı görülmüştür.

Yapısal Model

Ölçme modelinin gereken niteliklere sahip olması, yapısal eşitlik modelinin ve çalışmanın ana amacına yönelik hipotez testlerinin yapıldığı yapısal modele geçilmiştir. Yapısal model kısmında öncelikle bootstrap yaklaşımı ile 5000 önyükleme yapılmıştır.

Bu şekilde araştırmada yer alan indikatörlerin ve yol katsayılarının tespiti amaçlanmıştır (Chin ve diğerleri, 2008). Hipotez testinden önce kontrol edilmesi gereken en önemli husus mevcut modelin gerekli uyum indislerine sahip olup olmadığını incelemektir. Gerekli analizler yapıldığında SRMR (0,050<0,080) değerinin ve NFI (0,970>0,90) değerinin de eşik değerlerin altında olduğu tespit edilmiştir (Henseler ve diğerleri, 2014).

Tablo 6: Yapısal Modele İlişkin Analiz Sonuçları

Yol	β	SH	t değeri	P değeri	Variance Explained (R2)	R2 Adjusted	Predictive Relevance (Q2)	Effect Size (f2)	Hipotez No	Durum
aileort -> performans	0,094	0,146	0,643	0,520	0,047	0,037	0,027	0,002	H1	red
sadakatveitaat -> performans	0,207	0,104	2,000	0,046				0,026	H3	Kabul
ışdışymktlm -> performans	-0,118	0,130	0,906	0,365				0,005	H2	Red
aileort -> performans										

Elde edilen analiz sonuçları toplu bir şekilde ele alındığında çalışma kapsamında test edilen hipotezlere ilişkin durum şu şekildedir. Paternalistik liderliğin sadakat ve itaat boyutunun çalışan performansı üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir ($\beta = 0.207$, $t = 2,000$). Paternalist liderliğin iş dışı yaşama katılma ($\beta = 0,118$, $t = 0,906$) ve işyerinde aile ortamı yaratma ($\beta = 0,094$, $t = 0,520$) boyutlarıyla ise çalışan performansı üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Etkinin düzeyini belirleyen f 2 değerleri incelendiğinde ise literatürde 0,02-0,15 arası küçük, 0,15-0,35 orta ve 0,35 üstü değerlerin büyük etki düzeyi olarak sınıflandırılmaktadır (Hair ve diğerleri, 2019). Anlamlı bir şekilde etki yaratan tek paternalistik liderlik boyutu olan sadakat ve itaat beklentisinin f 2 (0,026) seviyesinde olduğu ve çalışan performansına etkisinin boyutunun küçük düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca Stone-Geisser's Q2 (Hair ve diğerleri, 2019) değerinin (0,027), 0 referans değerinden büyük olması çalışma kapsamında incelenen yapısal modelin tahmin gücüne sahip olduğunu ortaya koymaktadır (Hair ve diğerleri, 2017). Tüm bu sonuçlar toplu bir şekilde değerlendirildiğinde, H1 ve H2 hipotezleri reddedilirken, H3 hipotezi kabul edilmiştir. Ayrıca çalışmada paternalistik liderin itaat ve sadakat yaklaşımının çalışanın performansı üzerindeki etkisinde demografik değişkenlerin etkisi incelenmiştir. Bu değişkenlerden anlamlı sonuç verenler aşağıda açıklanmıştır. Anlamlı sonuç veren çalışanın cinsiyetinin bir etkisinin olup olmadığı incelenmesi adına Smart PLS

programında MGA (MultiGrup Analysis) çoklu grup analizi yapılmıştır. Bu analiz bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki etkileşimin farklı gruplar özelinde nasıl geliştiğine yönelik durumu, istatistiki olarak ortaya koymaktadır. Yapılan analizde aşağıdaki tabloda yer alan sonuçlar elde edilmiştir.

Tablo 7: Çoklu Grup Analizi

İncelenen Yol ve Değişkenler	Path Coefficients-diff (cinsiyetcinsiyet(1.0) - cinsiyetcinsiyet(2.0))	p-Value original 1-tailed (cinsiyetcinsiyet(1.0) vs cinsiyetcinsiyet(2.0))	p-Value new (cinsiyetcinsiyet(1.0) vs cinsiyetcinsiyet(2.0))
aileort -> performans	0,268	0,139	0,279
sadakatveitaat -> performans	0,512	0,014	0,027
isdısmkltm -> performans	-0,248	0,872	0,256

Analiz sonucunda paternalistik liderin sakat ve itaat beklentisi içeren davranışlarının erkek çalışanların kadın çalışanlara nazaran bireysel performans algıları üzerinde ($\beta = 0,512$, $p = 0,027$) daha etkili olduğu görülmüştür.

SONUÇ

Bu çalışmanın amacı, paternalist liderliğin alt boyutları olarak tanımlanan “iş yerinde aile ortamı”, “iş dışı yaşama katılma”, “sadakat ve itaat beklentisi” davranış şeklinin çalışan performansına etkisinin rolü araştırılmasıdır. Bu doğrultuda, paternalist liderlik alt boyutları ve çalışan performansı konuları işlenmiş ve bu değişkenlerin birbiriyle olan ilişkileri ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır. Alan uygulaması olarak İstanbul’da faaliyet gösteren çeşitli örgütlerde görev yapan 320 çalışana anket uygulaması yapılmış ve bu anketlerin tamamı uygun görülmüştür. Çalışma sonunda anketle toplanan veriler SPSS ve SmartPLS 3.2.9 programlarında analiz edilmiştir. Araştırmada yer alan hipotezleri test etmek için SmartPLS programı ve algoritması kullanılmıştır. Analizde Paternalist Liderlik alt boyutları bağımsız değişken ve çalışan performansı bağımlı değişken olarak yer almaktadır. Modellerdeki bağımsız değişkenlerden “sadakat ve itaat beklentisi, çalışan performansının etkilemekteyken, diğer iki paternalistik liderlik yaklaşımı olan “iş yerinde aile ortamı”, “iş dışı yaşama katılma” bağımsız değişkenlerin istatistiki olarak anlamlı bir etkisi bulunmamıştır. Analiz sonucunda Paternalist liderlik yaklaşımlarında liderin sadakat ve itaat beklentisi, çalışanların performansını etkilemektedir. Bu etkinin çalışanın cinsiyetine göre anlamlı farklılaştığı tespit edilmiştir. Özellikle erkek çalışanların kadın çalışanlara göre paternalist liderin sadakat ve itaat beklentisinin çalışan performansını etkilemesi daha yüksektir. Faiz ve Mubarak (2021)’in yaptığı çalışmada paternalist liderliğin hemşirelerin performansı üzerinde, Yurt (2021)’un araştırmasında Balıkesir iline bağlı merkez ve ilçelerde görev alan öğretmenlerin performansı üzerinde, ve yine öğretmenlerin performansı üzerinde yapılan Mert ve Özgenel(2020)’in çalışmalarda paternalist liderliğin pozitif yönlü etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Meslek gözetmeksizin yaptığımız araştırmamız bu çalışmaları destekler niteliktedir. Araştırmalardaki ortak payda paternalist liderliğin çalışan performansına pozitif yönde etkisi olduğudur.

Günümüz koşullarında şirketler yüksek rekabet ortamında varlıklarını sürdürmek ve çalışanların performanslarını artırma konularına büyük önem vermektedirler. Kamu kurumlarında da özel sektör kadar kârlılığını artırma amacıyla çalışanlara sergilenen tutum ve davranışlarda yenilik yoluna gidilmektedir. İçerisinde olduğumuz dönemde en önemli kaynaklardan biri insan gücüdür ve rekabet koşullarında öne geçmek için insan kaynağı çok önemli bir faktördür. Paternalistlik liderlik davranışlarının uygulandığı bir iş ortamında iş ahlakının gelişeceği düşünülmektedir, bu da insan kaynağı gücünün verimli kullanılmasına destek sağlayacaktır. Bu doğrultuda paternalist liderlik davranışları sergileyen yöneticiler, iş ahlakına olumlu katkıda bulunacaktır bununla birlikte iş süreçlerinde düzgün işleyen bir iş ahlak modelinin oluşturulması, çalışanların performansına da pozitif yönde bir etki getirecektir. Unutulmaması gereken önemli konulardan biri de paternalist liderlik davranışlarının herkes için aynı oranda etki göstermeyebileceğidir. Çalışanların eğitim düzeylerinin düşük olduğu bir ortamda bununla birlikte iş ahlakı oturtulmadıysa, paternalist liderlik davranışlarının suistimal edilebilme ihtimali göz önünde bulundurulmalıdır. Paternalist liderliğin uygulandığı bir çalışma ortamında iş ahlakının gelişimi ve ehemmiyetle uygulanması doğru orantılı olarak çalışan performansını da artıracığı yönünde bir sonuca ulaşılabilir.

Örnekleme evreni olarak İstanbul ilinde çalışanlar seçilmiştir ve bu çalışanlar üzerinde anket yöntemi uygulanarak çalışmanın sınırları oluşturulmuştur. Çalışma daha büyük örneklerle örneğin Türkiye üzerinde yapılabilir. Anket içeriğine işten ayrılma niyeti, iş kaygısı, geliştirici düşünme, çalışma arkadaşları ile güven ilişkisi gibi farklı değişkenler eklenerek model oluşturulabilir.

KAYNAKÇA

- Aslan E. (2015). Paternalist Liderliğin Çalışan Performansına Etkisinde İş Ahlakının Rolü. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*
- Aycan, Z., Schyns, B., Sun, J. M., Felfe, J., & Saher, N. (2013). Convergence and divergence of paternalistic leadership: A cross-cultural investigation of prototypes. *Journal of International Business Studies*, 44(9), 962-969.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt, & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71-98). San Francisco, CA: Jossey-B.
- Campbell, J. P., McHenry, J. J., & Wise, L. L. (1990). Modeling job performance in a population of jobs. *Personnel psychology*, 43(2), 313-575.
- Chin, W. W., R. A. Peterson ve S. P. Brown (2008). Structural Equation Modeling in Marketing: Some Practical Reminders. *Journal of Marketing Theory and Practice*. 16(4), 287–298.
- Farh, J. L., & Cheng, B. S. (2000). A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations. In *Management and organizations in the Chinese context* (pp. 84-127). Palgrave Macmillan, London.
- Faiz S., Mubarak N. ve Safdar S. (2021). A Two-Edged Sword”: Paternalistic Leadership And Nurses Performance: A Moderated Mediation Model. *Frontiers in Psychology*. 12, 1-10.
- Filho, D. F., L. Silva, E. Rocha ve A. Domingos (2016). How to Get Away with Multicollinearity: A Users' Guide. *Revista Política Hoje*. 25(2), 161-174.
- Fisher, G. B., & Härtel, C. E. (2004). Evidence for crossvergence in the perception of task and contextual performance: A study of Western expatriates working in Thailand. *Cross cultural management: An international Journal*. 11(2) 3-15.
- Fornell, C. ve D. F. Larcker (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- George, D. ve P. Mallery (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference 17.0 Update*. 10. Baskı. Pearson, Boston.
- Hair, J. F., J. J. Risher, M. Sarstedt, C. M. Ringle (2019). When to Use and How to Report the Results of PLS-SEM. *European Business Review*. 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hair, J. F., L. M. Matthews, R. L. Matthews ve M. Sarstedt (2017). PLS-SEM or CB-SEM: Updated Guidelines on Which Method to Use. *International Journal of Multivariate Data Analysis*. 1(2), 107-123.
- Henseler, J., T. K. Dijkstra, M. Sarstedt, C. M. Ringle, A. Diamantopoulos, D. W. Straub, D. J. Ketchen ve J. Hair (2014). Common Beliefs and Reality about PLS: Comments on Rönkkö and Evermann (2013). *Organizational Research Methods*. 17(2), 182-209.
- Katı, Y. ve A. Toptaş (2021). Paternalist Liderliğin İş Performansı ve Alt Boyutlarına Etkisi: X, Y ve Z Kuşakları Üzerine Bir Araştırma. *Balikesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 24(46),1073-1092.
- Kirkman, B. L. ve B. Rosen (1999). Beyond Self-management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58–74
- Motowidlo, S. J., & Schmit, M. J. (1999). Performance assessment in unique jobs. *Pulakos (Eds.), The changing nature of performance*, 56-86.
- Mert, P. ve M. Özgenel (2020), A Relational Research on Paternalist Leadership Behaviors Perceived by Teachers and Teachers' Performance. *Educational Policy Analysis and Strategic Research* 15(2) 41-60.
- Nakip, M. ve Yaraş, E. (2017). *Pazarlamada Araştırma Teknikleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Pellegrini, E. K., T. A. Scandura (2008). Paternalistic Leadership: A Review and Agenda for Future Research. *Journal of Management*. 34(3), 566-593.

Sağbaşı, M. ve Sürücü, L. (2021). The Impact of Leadership Styles on Job Satisfaction: A Study of the Hospitality Industry Article. *Yönetim Bilimleri Dergisi* 19(40):323 – 346.

Sağbaşı, M., Erdoğan F. A. (2022). Digital Leadership: A Systematic Conceptual Literature Review, *İstanbul Kent Üniversitesi İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi* 3(1):17-36.

Tekin, E. (2019). Paternalist Liderliğin İş Tatmini ve Çalışan Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi* 54(1), 178-204.

Vinzi, V. E, W. W. Chin, J. Henseler ve H. Wang (2010). *Handbook of Partial Least Squares*. Berlin: Springer.

Yurt, A. (2021). Babacan Yöneticilik Algısının Tutumsal ve Davranışsal Sonuçları: Balıkesir İlinde Görev Yapan Öğretmenlerin Üzerine Bir Uygulama. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Karabük: Karabük Üniversitesi.