

PATERNALİST LİDERLİK İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

A. Aslan ŞENDOĞDU*

Meral ERDİRENÇELEBİ**

ÖZET

Paternalist liderlik, takipçileri tarafından otoriter, sorumluluk alan, doğrudan karar verici ve yardımsever görüntüsü baskın özellikler gösteren, aynı zamanda tatlı-sert babacan bir lider profili çizmektedir. Diğer yandan, işgörenin örgütün daha verimli faaliyet göstermesine yönelik, kendisine yüklenen görev tanımının da ötesine geçerek, örgüt için fayda sağlayacak davranışta bulunması ve kendini örgüte adanması, örgütsel vatandaşlık davranışı olarak ifade edilmektedir. *Araştırmanın amacı*; Konya ilinde faaliyet gösteren işletmelerde Paternalist liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişki olup olmadığını ortaya koymaktır. Amaca yönelik olarak, 261 kişi üzerinde gerçekleştirilen anket çalışması sonucu elde edilen veriler; frekans analizi, açıklayıcı faktör analizi, korelasyon ve regresyon analizleri yapılarak değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Paternalist liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı, paternalist liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki.

Jel Kodu: M19

*Yrd. Doç. Dr. , Necmettin Erbakan Üniversitesi , asendogdu@gmail.com

**Yrd. Doç. Dr. , Necmettin Erbakan Üniversitesi

A STUDY ON THE RELATIONSHIP BETWEEN PATERNALIST LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR

ABSTRACT

Paternalistic leadership is a leader profile that is described as being authoritarian, taking responsibility, making decisions directly, predominantly charitable and helpful and at the same time fatherly and sometimes harsh and sometimes lenient. On the other hand, when employees exhibit behavior aimed at benefiting the organization and devote themselves to the organization beyond their job definition in order to enable the organization to function better, this is called organizational citizenship behavior. *The purpose of the study* is to reveal whether there is a relationship between paternalistic leadership and organizational citizenship behavior in businesses operating in Konya. To this end, data obtained from a survey administered to 261 people were evaluated after they were subjected to frequency analysis, exploratory factor analysis, and correlation and regression analyses.

Key Words: Paternalistic leadership, organizational citizenship behavior, relationship between paternalistic leadership and organizational citizenship behavior.

Jel Code: M19

GİRİŞ

Örgütler, belirli bir amaca yönelmiş, önceden düşünülmüş ve yapılandırılan ve koordine edilen faaliyet sistemleri olarak tasarlanmış ve dış çevre ile bağlantısı bulunan sosyal varlıklardır (Daft, 2004: 11). Açık sistem yaklaşımı perspektifinde düşünüldüğünde, örgütler dinamik bir özellik gösterirler. Dış çevredeki uyarılara sağlıklı tepkiler veremeyen ve örgüt içi süreçler ile çevre faktörleri arasında denge kuramayan örgütlerin yaşam süresi daha kısa olmaktadır. Örgütleri dış çevredeki gelişmelere göre uyarılama problemi üst düzey yöneticilerin temel uğraş alanlarından birisidir. Bu probleme çözüm arayışları da yönetim ve örgüt alanında birçok düşüncenin ortaya çıkmasına neden olmuş (Erdem, 2007: 63), bu gelişmeler, örgütün yüklediği sorumlulukların da ötesine geçen bir anlayış olan örgütsel vatandaşlık kavramının önem kazanmasına yol açmıştır.

Yaşanılan günümüz yoğun rekabet ortamı yöneticilerin kendilerine verilen sorumluluklar, resmi görevlerinin niteliği, liderlik yapmalarını ve liderlik vasıflarına sahip olmalarını gerektirmektedir. Organizasyon yapılarının basıklaşması, güçlendirme uygulamaları, takım bazında organizasyon, kazanılmış otorite gibi kavramlar pozisyona dayanan resmi otoriteyi kullanan “yönetici” yerine lider kavramını ön plana çıkarmıştır (Koçel, 2010: 569). Etkili bir yönetici olmak için gereken yetenekler, etkili bir lider olmak için de gereklidir (Sperry, 2007: 2). Etkili bir lider

iyi bir dinleyicidir, sözsüz iletişimi kuvvetlidir, algılaması yüksektir, haysiyetlidir, değerleri vardır, vizyon yaratır-hedefler koyar, zaman yönetimi iyidir, stresle baş edebilir, çatışmaları çözebilir, güvenilirdir, güçlüdür, etkileyicidir, sorunlara ve kişilere empati ile yaklaşır (Fritz vd., 1999: 5). Dolayısıyla etkili liderlik bir iş organizasyonunu başarılı kılar. Yöneticilerden beklenen liderlik davranışlarının kültürden kültüre farklılık gösterdiğinin ortaya çıkmasıyla birlikte, farklı kültürel değerlere sahip toplumlarda çalışanlar tarafından istenilen liderlik davranışlarının ve yaklaşımlarının neler olduğu incelenmeye başlanmıştır (Cerit, 2012: 38). Liderlik tiplerinden olan “Paternalist liderlik” yönetim literatüründe gelişmekte olan bir araştırma alanıdır.

1. PATERNALİST LİDERLİK

Literatürde yapılan liderlik araştırmaları genelde Batı ve Doğu kültürleri açısından farklılıklar arz etmektedir. Bu bağlamda yapılan araştırmaların birçoğu Batı liderlik tarzını inceleme konusu yapmaktadır. Araştırmalar neticesinde ortaya çıkan sonuçların evrensel bir nitelik taşıdığı söylenememektedir. Dolayısıyla, Batıda oluşturulan bir liderlik modelini Doğu toplumunda faaliyet gösteren bir örgüte uygulamak çok doğru sonuçlar vermeyebilecektir. Liderlik yaklaşımına ilişkin bu eksikliğin giderilmesi için, özellikle Doğu kültürüne mensup araştırmacılar 1970’li yıllardan günümüze kadar birçok çalışma yapmışlardır (Farh ve Cheng, 2000: 86-91).

Günümüze kadar yapılan çalışmalar, özellikle doğu toplumlarının paternalist liderlik özellikleri sergilediğini göstermektedir. Paternalist lider, astına bir ebeveynin çocuğuna gösterdiği ilgiye benzer bir yaklaşım sergilemektedir. Liderle çalışan arasındaki ilişkiyi açıklamak için araştırmacılar, babacanlık veya hamilik anlamına gelen “paternalist” ilişki terimini kullanmışlardır. Bu ilişki paternalizmin yardımsever liderlik boyutunu açıklamaktadır. Bu ilişki boyutu daha ziyade kolektivist toplumlar için geçerli olan bir durumdur. Diğer taraftan, bireyci kültürlerde liderin astının kişisel hayatı ve aile yaşantısını ilgilendiren konulara karışması arzu edilen bir durum değildir. Türkiye’nin de kolektivist bir kültür karakteristiğine sahip olduğu düşünüldüğünde, paternalizmin örgütlerimiz için de önemli bir kavram olduğu açıktır (Köksal, 2011: 102).

Paternalist lider, çalışanlarını kendi iyilikleri için bir baba tavrıyla koruyan ve gözetken, meslek ve özel hayatlarına dâhil olan bir yöneticinin

uyguladığı liderlik tipi olarak düşünülebilir. Çalışanlara gerekli kaynaklar sağlanır, grup dışından gelebilecek eleştirilere karşı korunur ve çalışanlar da bunların karşılığında çok çalışır, lidere karşı saygılı, hürmetkâr ve sadık olurlar (Schroeder, 2011: 3). Paternalist örgütlerde yöneticinin çalışanlara yönelik ilgi ve kontrol alanı işle ilgili konularla sınırlı kalmadığından informal bir iletişim ortamı tüm çalışanlarca benimsenmekte ve desteklenmektedir (Erben, 2004: 353). Ayrıca, paternalist lider için çalışan birçok kişinin, örgütlerini, daha yüksek ücret veya daha iyi imkânlar için terk etmeyecekleri varsayılmaktadır (Erben ve Güneşer, 2008: 965).

Paternalist lider, bir aile olarak algılanan örgütteki diğer insanlara ailenin bir parçası olduklarını hissettirir. Bunun için yeni bir faaliyeti nasıl uygulayacaklarını onlara açıklar, gerektiği ve arzu edildiği gibi onları yeri gelince ödüllendirir veya uyarır. Çalışanlar, sorumluluk almaya teşvik edilirler ve problemleri önceden tarif edildiği gibi çözümlediklerinde babacan patronlarının mutlu olacağını bilirler.

Paternalist liderin çalışanları motivasyonu, hayranlık uyandıran bir yolla uygulanan hâkimiyete, üstünlüğe ve kontrole dayanır. Bunun anlamı liderlik uygulanan kişilerin bağımlı olmasıdır. Çalışanlar doğru davranır ve itaat ederlerse kendilerini babacan lidere sevdirebilirler ve daha motive olmuş bir şekilde hareket ederler. Ancak bu durum çalışanların inisiyatif almasını ve bağımsız davranmasını engelleyerek örgütsel amaçlara katılımlarını zayıflatır. Böylece örgütsel yenilik (inovasyon) ve yaratıcılık azalır ya da babacan liderin “tamamdır” demesine kadar ertelenmiş olur. Bunun çözümü, çalışanlara daha katılımcı olma fırsatı vererek saygılarını kazanmak ve problem çözme yeteneklerini geliştirmeye teşvik etmektir (Blake ve McCause, 1991: 121).

Öte yandan paternalist lider, otokratik lider özelliklerinin bir kısmına sahip olmakla beraber, otokratik liderden farklı olarak takipçileriyle bir ailenin çocuklarıyla ilgilendiği gibi ilgilenmektedir. Bu noktada hem bir ilgi hem de bir denetimin söz konusu olduğunun altını çizmek gerekmektedir. Lider ya da yönetici kendisini çalışanların ailesinin bir parçası olarak gördüğünden, kimi zaman çalışanlara sormaksızın onlar adına bir takım kararlar alıp uygulamaktadır. Paternalist özelliklere sahip lidere, babacan tavrı ve iş ortamında yaratmaya çalıştığı aile atmosferi yüzünden genelde olumlu yaklaşılrken, bu tip liderlerin bazı çalışanları kayıracığı ve kendisine daha sadık olarak

değerlendirdikleri çalışanlara ayrıcalıklı yaklaşımları da düşünülmektedir ki, bu durum kişilerarası farklı muameleye ve kayırcılığa neden olabilmektedir (Aycan, 2001: 5).

Aycan (2006) paternalist liderliği 1) İş yerinde aile atmosferi yaratma, 2) Çalışanlarla yakın ve bireysel ilişkiler kurma, 3) İş ile ilgili olmayan alanlarda çalışanlarla ilgilenme, 4) İlgili olma ve yönlendirmenin karşılığında çalışanlardan bağlılık ve itaat etmelerini bekleme, 5) Hiyerarşik statüyü koruma ve otorite oluşturmayı kapsayan şekilde beş boyut altında incelemiştir. Paternalist liderlik, yaygın olarak Fahr ve Cheng (2000) tarafından yapılan üç boyutlu sınıflamayla tanımlanmıştır. Bu boyutlar otoriter liderlik, yardımsever liderlik ve moral liderlik olarak adlandırılmıştır. *Otoriter Liderlik*; Otoriter liderler sorgulanamaz ve mutlak otoritelerini ortaya koyarlar ve astları ile ilişkilerinde bu otoritelerini vurgularlar. Astları üzerinde mutlak bir kontrol kurarlar ve onlardan emirlerine kesin olarak uymalarını ve itaat etmelerini beklerler. *Yardımsever liderlik*; Çalışanlarının iyiliği ve mutluluğu için onlarla kişisel, uzun süreli ve hayatlarının her alanını kapsayan şekilde ilgi gösteren ve destek olan liderlik tarzıdır. Yardımsever lider çalışanın işle ilgili sorunlarının da dışına çıkarak, kişisel, özel ve ailevi alanlardaki sorunlarıyla da ilgilenir. *Moral liderlik*; Lider gücünü sadece kişisel çıkarları için değil çalışanlarının ve kurumun tümünün iyiliği için kullanır. Dürüst, kişisel çıkarlarını iş çıkarlarından ayırabilen, örnek bir tarz sergiler.

Paternalist liderlik, boyutları bağlamında değerlendirildiğinde, batı ve doğu kültürlerinin farklı kodlar taşıması nedeniyle doğu kültürleri açısından kabul görme derecesi yüksek bir liderlik tipolojisi olarak düşünülebilir.

2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI (ÖVD)

ÖVD, formal iş tanımlarının ötesinde, belirlenmiş rol gereklerini ve beklentilerini aşan, iş görenlerin örgüte katkıda bulunmak için istekli olarak gösterdikleri rol fazlası davranışları ifade eder (McDonald, 1993; Schnake ve Dumler, 2003). Bu kavram, örgütün sosyal ve psikolojik ortamına katkıda bulunarak, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine yardımcı olan gönüllülük esasına dayalı bireysel davranışları anlatır (Lievens ve Anseel, 2004). İşin formal gereklerinin ötesinde, biçimsel ya da resmi görev tanımlarının üstünde bir anlama sahip olan ÖVD, farklı çalışmalarda, rol fazlası davranışlar, sosyal örgüt davranışları, örgütsel

spontanlık ya da sivil örgütsel davranışlar gibi değişik isimler de almıştır (Wagner ve Rush, 2000).

ÖVD, örgüt açısından istenilen-arzulanan ve örgütsel etkililiğe katkıda bulunan bireysel davranışlardır (Organ, 1997). İş arkadaşlarına ve meslektaşlarına yardımcı olma, işin ve süreçlerin geliştirilmesi için önerilerde bulunma, işe vaktinde gelmeye özen gösterme, çalışma zamanını etkili değerlendirme gibi davranışlar, örgütsel vatandaşlık kavramı ile ilişkilidir (Kaskel, 2000). İşe gelemeyen bir mesai arkadaşına yardımcı olma, işin resmi olarak gerektirmediği, ancak örgüt açısından önemli olan şeyleri yapmaya gönüllü olma, iş tanımının bir parçası olmasa bile, yeni gelen iş görenlerin sosyalleşmelerine yardım etme, diğer iş görenlere zorlukları aşmalarında destek olma, denetçilere ya da yöneticilere işlerinde yardımcı olma, onlara destek verme, örgüte katkıda bulunacak yeni ve yaratıcı düşünceler önerme, gerekenden daha fazla işe katılım gösterme (örneğin, yasal hakkından daha az izin alma) ve işe gelemeyeceği zamanlar önceden haber verme gibi davranışlar ÖVD olarak değerlendirilmektedir (Kelloway vd., 2002).

ÖVD ile ilgili araştırmalarda genellikle Organ'ın (1988), beş boyuttan oluşan tanımlamasından yararlanılmıştır. Bu beş boyut: 1. Diğergamlık-Özgecilik (Altruism), 2. Sivil Erdem (Civic Virtue), 3. Bilinçlilik-Vicdanlılık (Conscientiousness), 4. Nezaket (Courtesy) ve 5. Sportmenlik-Centilmenlik (Sportmanship) biçiminde sıralanabilir (Allison, vd, 2001; Lievens ve Anseel, 2004; Ölçüm-Çetin, 2004). ÖVD'nin her bir boyutu farklı biçimlerde örgütsel etkililiğe katkıda bulunur (Deluga, 1994). Bazı çalışmalarda, ÖVD'nin bunlardan farklı boyutları da tanımlanmış olmakla birlikte, araştırmalarda genellikle beş boyutun kullanıldığı görülmektedir (Turnipseed ve Murkison, 2000; Schnake ve Dumler, 2003; Sezgin, 2005: 323). Bu beş boyut şöyle açıklanabilir:

Diğergamlık, işgörenlerin belirgin bir biçimde gönüllü olarak diğer iş görenlere yardım etme yoluyla onların performanslarını ve etkililiğini artırmaya yönelik davranışta bulunmalarını ifade eder (Ölçüm-Çetin, 2004). Bu bağlamda diğergamlık, işe ilişkin problemleri olan bir iş görene yardımcı olmak için yapılan gönüllü etkinlikleri içerir. İş görenlerin araç-gereç kullanmalarına, görevlerini tamamlamalarına, belirli bilgilere ulaşmalarına, bir projeyi ya da sunuyu zamanında

hazırlamalarına yardımcı olmaya yönelik davranışlar, diğergamlığa örnek olarak verilebilir (Allison vd., 2001).

Sivil erdem, örgütün çıkarlarını en üst düzeyde gözeterek, mesleki ve sosyal anlamda örgütün işlevlerini destekleme, örgüte gönüllü olarak katılma ve örgütle ilgili olma davranışlarını içermektedir (Allison vd., 2001). Sivil erdem boyutu, örgütün politik yaşamına katılım göstermeye dönük etkinlikleri içerir (Deluga, 1994). Örgütsel politika ve karar verme süreçlerine gönüllü katılım, düzenlenen toplantı, forum ve eğitim etkinliklerine devam etme, örgütün tehditlerini ve fırsatlarını denetleme, düzenlenen sosyal etkinliklere katılma ve destek verme gibi davranışlar, ÖVD'nin sivil erdem boyutunda yer almaktadır (Sezgin, 2005: 323).

Vicdanlılık, rolün ya da görevin minimum anlamdaki gereklerinin ötesine giden davranışları ifade eder (Deluga, 1994: Allison vd., 2001; Schnake ve Dumler, 2003). Vicdanlılık, işe devam etme, çalışma zamanını etkili kullanma ve iş onanımında belirlenen çeşitli kurallara bağlılık gibi davranışlara öncelik vermeyi esas alır (Sezgin, 2005: 324).

Nezaket, örgütte diğer işgörenlerin işlerini etkileyecek problemlerden sakınmalarına yardımcı olacak davranışları anlatır (Podsakoff ve MacKenzie, 1994). Ayrıca, ÖVD'nin nezaket boyutunda, bireylere işlerini etkileyecek davranışlarda bulunmadan önce düşünceli davranmaları ve kontrollü hareket etmeleri için yardımcı olmayı içermektedir (Allison vd., 2001).

Sportmenlik, örgütte karşılaşılan güçlükler ve sıkıntılar karşısında şikâyet etmeden ve olumlu bir tutum içerisinde çalışmaya istekli olmayı ifade eder. Bu boyutta, sorunları problem etmeme anlayışı vardır (Allison vd., 2001; Schnake ve Dumler, 2003). Gönüllülük ve centilmenlik olarak da ifade edilebilen sportmenlik, işteki sıkıntılara karşı hoşgörülü olmayı içerir ve işgörenlerin şikâyet etmeden birçok zahmet ve zorluğa katlanmaları anlamına gelir. Böylece işin olumsuz taraftan üzerinde yoğunlaşmadan, olumlu çabalar üzerinde harcanan zaman artmış olur (Ölçüm-Çetin, 2004; Sezgin, 2005).

ÖVD bağlamında bu beş boyutun içselleştirilmesi halinde, çalışanların kendilerini örgüte adanmış ve çalışmaktan keyif aldığı bir ortamdan söz edilebilir.

3. METODOLOJİ

3.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Yöntemi

Araştırmanın amacı, Konya ilinde faaliyet gösteren işletmelerde Paternalist liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişki olup olmadığı sorusuna yanıt aramaktır. Araştırmanın evreni, Konya Sanayi Odası'na kayıtlı makine, tekstil, döküm ve cam sektörlerinde faaliyet gösteren, en az 25 yıllık geçmişi olan ve en az 45 çalışanı bulunan 6 işletmedir. Sektör ve firma seçiminde Konya ilinde sektörel açıdan öncü ve ilgili sektörde pazar payı büyüklüğü esas alınmıştır. Bu işletmelerde iki yıl ve üzeri süredir istihdam edilen çalışanlardan Temmuz-Ekim 2013 tarihleri arasında veri toplanmıştır. Veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Çalışanlara 350 anket formu dağıtılmış ve cevaplamaları istenmiştir. Ancak 280 anket formu geri dönmüştür. 19 anket formu eksik ya da hatalı doldurulduğu için değerlendirmeye alınmamıştır. Kalan 261 anket formu (% 74,57), örneklem olarak veri tabanını oluşturmuştur.

Araştırmanın anket kısmında Aycan'ın (2006) "Paternalism: Towards conceptual refinement and operationalization" adlı çalışmasında geliştirdiği "paternalist liderlik ölçeği" ve Basım ve Şeşen'in (2006) iki ayrı çalışma (Williams ve Shiaw, 1999; Vey ve Campbell, 2004) ölçeğinin güçlü yönlerini değerlendirerek hazırladıkları "örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği"nden yararlanılmıştır. *Kapsam olarak*; Paternalist liderlik; 1) iş yerinde aile atmosferi yaratma, 2) çalışanlarla yakın ve bireysel ilişkiler kurma, 3) iş ile ilgili olmayan alanlarda çalışanlarla ilgilenme, 4) ilgili olma ve yönlendirmenin karşılığında çalışanlardan bağlılık ve itaat etmelerini bekleme, 5) hiyerarşik statüyü koruma ve otorite oluşturmayı kapsayan şekilde beş boyut altında incelenmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ise; 1) diğergamlık, 2) vicdanlılık, 3) nezaket, 4) centilmenlik, 5) sivil erdem boyutlarıyla incelenmiştir.

Anket uygulaması, 9 demografik soruyu içermekte olup, diğer iki bölüm; paternalist liderlik ölçeğine ilişkin 21 ifade ((1) hiç katılmıyorum, (2) katılmıyorum, (3) kararsızım, (4) katılıyorum, (5) tamamen katılıyorum) ve örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin 19 ifade ((1) hiç bir zaman, (2) nadiren, (3) bazen, (4) çoğu zaman, (5) her zaman), 5'li Likert ölçeğine göre düzenlenmiştir. Katılımcıların verdikleri

cevapların değerlendirilmesinde SPSS 17.0 programından yararlanılmıştır.

3.2. Araştırmanın Kısıtları

Araştırma için seçilen ilin sadece Konya ile sınırlı olması en önemli kısıtı oluşturmaktadır. Bunun nedenleri olarak ulaşılabilirlik, maliyet ve zaman gibi faktörler sayılabilir. Yöneticilerin anket çalışmasına izin vermede isteksiz davranmaları diğer bir kısıtı oluşturmuştur. Ayrıca ankete zaman ayırma ve anket doldurmaya olan isteksizlik ve onları teşvik edecek unsurların olmayışı da önemli bir kısıt olarak değerlendirilebilir.

3.3. Analiz ve Bulguların Değerlendirilmesi

3.3.1. İşgörenlerin Demografik Özellikleri

Değerlemeye alınan 261 katılımcıya ait demografik özellikler tablo 1’de gösterilmektedir.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans Dağılımı

Parametreler	Kategoriler	n	%
Yaş	19-28	26	10,0
	29-38	60	23,0
	39-48	105	40,2
	49 ve üstü	70	26,8
Cinsiyet	Erkek	248	95,0
	Kadın	13	5,0
Çalışma Süresi	1-5 yıl	32	12,3
	6-10 yıl	40	15,3
	11 – 15 yıl	61	23,4
	16 – 20 yıl	59	22,6
	21 yıl ve üzeri	69	26,4
Eğitim	İlköğretim	154	59,0
	Lise	59	22,6
	Ön Lisans	22	8,4
	Lisans	22	8,4
	Lisans üstü	4	1,6
Pozisyon	Üst yönetim	7	2,7
	Orta kademe	16	6,1

	İlk kademe	30	11,5
	Diğer	208	79,7
Sektör	Makine	92	35,3
	Tekstil	87	33,3
	Döküm	35	13,4
	Cam	47	18,0

n=261

3.3.2. Veri Toplama Aracının Güvenirlik ve Geçerliliği

Anket formunda yer alan ölçeklerin güvenirliliğinin (içsel tutarlılığının) değerlendirilmesinde Cronbach alfa katsayısından yararlanılmıştır. Tablo 2’de verilerin analizi sırasında toplam puanlarından (ölçeği meydana getiren maddelerin toplam puanı) yararlanılarak ölçeklerin Cronbach alfa katsayıları sunulmuştur. Değerler içsel tutarlılığın yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo 2. Ölçeklerin Güvenirlik Katsayıları

Ölçek	Ölçüm Aralığı	Madde Sayısı	Cronbach Alfa Katsayısı
Örgütsel Vatandaşlık Davranışları	5’li ölçek (1-5 arası)	19	0,789
Paternalist Liderlik Davranışları	5’li ölçek (1-5 arası)	21	0,950

Faktör analizi yapılmadan önce veri matrisinin korelasyon düzeyi incelenmiştir. Bunun için değişkenler arasındaki karşılıklı korelasyon düzeyi ve faktör analizine uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testiyle değerlendirilmiştir. Tablo 3’de görüldüğü gibi araştırmada yer alan temel ölçeklerin **KMO değerlerinin tamamı 0,85’ten büyüktür**. Bu değerlerin yüksek düzeyde çıkması değişkenlerin faktör analizine tabi tutulabileceğini ortaya koymaktadır. Barlett değerleri ise değişkenler arasındaki ilişkinin, analiz için elverişlilik derecesini ve sonuçların istatistiksel anlamlılık taşıdığına işaret etmektedir. Bu noktada KMO ve Barlett testi sonuçları araştırmada kullanılan ölçeklerin faktör analizi için uygun olduğunu ve bunun sonucunda anlamlı gruplar oluşabileceğini göstermektedir.

Tablo 3. Ölçeklerin Kaiser Meyer Olkin (KMO) Değerleri

Ölçekler	KMO değerleri	Barlett Testi Anlamlılık Değ.	<i>p</i>
Örgütsel Vatandaşlık Davranışları	0,854	1,782	<.001
Paternalist Liderlik Davranışları	0,928	3,527	<.001

Araştırmanın temel değişkenlerinin yer aldığı ölçeklerin yapısal geçerliliklerini test etmek için “açımlayıcı faktör analizinden” yararlanılmıştır. Açımlayıcı faktör analizi sonucu, en uygun çözümü bulmak amacıyla faktörlerin *1’den büyük öz değere sahip olmaları, faktör yüklerinin 0,50’den büyük olmaları ve faktör sayısının toplam varyansın 2/3’ünü açıklamasına* dikkat edilmiştir. 0,50 değerinin altında yük değerine sahip maddeler analizden çıkarılmıştır. Bununla birlikte maddelerin tek bir faktörde yüksek yük değerine, diğer faktörlerde ise düşük yük değerine sahip olması beklenmiştir. Burada yüksek iki yük değeri arasındaki farkın en az 0,40 olması beklenmiştir. Fark daha az olursa madde analizden çıkarılmıştır. Faktör analizinde bağımsızlık ve yorumlamada açıklık ve anlamlılık sağlamak amacıyla varimax eksen döndürme tekniği kullanılmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışları ölçeğinde 4. 5. 7. ve 14. sorular ölçekten çıkartılırken; paternalist liderlik davranışı ölçeğinde ise 1. 8. ve 15. sorular ölçekten çıkartılmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışları ölçeği için yapılan faktör analizi sonuçları Tablo 4’te, paternalist liderlik davranışları ölçeği için yapılan faktör analizi sonuçları Tablo 5’te özetlenmiştir.

Tablo 4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeği Faktör Yapısı

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Varyans	Cronbach's Alpha	Öz Değer	Toplam Varyans
Faktör 1: Vicdanlılık, nezaket ve sportmenlik	B11	,829	26,345	0,941	4,422	63,601
	B10	,799				
	B8	,780				
	B12	,744				
	B9	,730				
	B13	,720				
	B6	,603				
Faktör 2: Sivil erdem	B19	,856	21,307	0,943	3,525	
	B18	,820				
	B17	,791				
	B15	,723				
	B16	,639				
Faktör 3: Diğergamlık	B2	,851	15,948	0,944	1,444	
	B1	,844				
	B3	,765				

Değerlerin yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışları faktör analizi sonucunda toplam varyansı % 63,601 olan üç faktör ve paternalist liderlik davranışları ile ilgili toplam varyansı % 68,524 olan üç faktör oluşmuştur. Örgütsel vatandaşlık davranışları faktör 1; vicdanlılık, nezaket ve sportmenlik, faktör 2; sivil erdem, faktör 3; diğergamlık ile paternalist liderlik davranışları faktör 1; iş yerinde aile atmosferi yaratma, faktör 2; çalışanlarla yakın ve bireysel ilişkiler kurma ve faktör 3 ise hiyerarşik statüyü koruma alt başlıkları altında toplanmıştır.

Tablo 5. Paternalist Liderlik Davranışları Ölçeği Faktör Yapısı

Boyut	Madde	Faktör Yüklü	Varyans	Cronbach's Alpha	Öz Değer	Toplam Varyans
Faktör 1: İş yerinde aile atmosferi yaratma	C10	,856	29,152	0,941	9,933	68,524
	C9	,733				
	C7	,730				
	C3	,728				
	C11	,723				
	C6	,707				
	C2	,692				
	C16	,557				
Faktör 2: Çalışanlarla yakın ilişki kurma	C14	,750	27,403	0,943	1,329	
	C17	,746				
	C13	,741				
	C12	,711				
	C18	,697				
	C5	,682				
	C4	,580				
	C21	,571				
Faktör 3: Hiyerarşik statüyü koruma	C19	,851	11,969	0,944	1,036	
	C20	,825				

3.3.3. Korelasyon Analizi

Araştırmanın temel amacı örgütsel vatandaşlık davranışları ve paternalist liderlik davranışları arasındaki ilişkileri analiz etmektir. Yapılan faktör analizi ile bu temel kavramları oluşturan faktörler belirlenmiştir. Bu faktörler arasındaki ilişkileri araştırmak amacıyla Pearson Korelasyon analizi yapılmıştır. Tek yönlü kuyruk testi ile yapılan analiz sonuçları tablo 6'da görülmektedir. Bilindiği üzere, korelasyon katsayısı 1,00 olması mükemmel pozitif bir ilişkiyi; -1,00 olması mükemmel negatif bir ilişkiyi; 0,00 olması ilişkinin olmadığını gösterir. Korelasyon katsayısının 0,70-1,00 arasında olması yüksek; 0,70-0,30 arasında olması orta; 0,30-0,00 arasında olması ise düşük düzeyde bir ilişki olarak tanımlanabilir.

Tablo 6. Korelasyon Analizi

		Vicdanlılık, nezaket ve sportmenlik	Sivil erdem	Diğergamlık	İş yerinde aile atmosferi yaratma	Çalışanlarla yakın ilişki kurma	Hiyerarşik statüyü koruma
Vicdanlılık, nezaket ve sportmenlik	r	1,000	,168**	-,001	,095	,201**	,191**
	p	,	,003	,492	,062	,001	,001
Sivil erdem	r	,168**	1,000	-,450**	,595**	,595**	,326**
	p	,003	,	,000	,000	,000	,000
Diğergamlık	r	-,001	-,450**	1,000	-,286**	-,288**	-,247**
	p	,492	,000	,	,000	,000	,000
İş yerinde aile atmosferi yaratma	r	,095	,595**	-,286**	1,000	,815**	,427**
	p	,062	,000	,000	,	,000	,000
Çalışanlarla yakın ilişki kurma	r	,201**	,595**	-,288**	,815**	1,000	,468**
	p	,001	,000	,000	,000	,	,000
Hiyerarşik statüyü koruma	r	,191**	,326**	-,247**	,427**	,468**	1,000
	p	,001	,000	,000	,000	,000	,

Not : **Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı.

Tablo 6’da, Paternalist liderlik davranışları (iş yerinde aile atmosferi yaratma, çalışanlarla yakın ilişki kurma, hiyerarşik statüyü koruma) ile bundan etkilenen örgütsel vatandaşlık davranışları (vicdanlılık, nezaket ve sportmenlik, sivil erdem, diğergamlık) arasındaki korelasyonlar görülmektedir. Buna göre;

Vicdanlılık, nezaket ve sportmenlik ile sivil erdem arasında ($r=0,168$ ve $p=0,003$); çalışanlarla yakın ilişki kurma ($r=0,201$ ve $p=0,001$) ve hiyerarşik statüyü koruma ($r=0,191$ ve $p=0,001$) arasında pozitif yönde düşük düzeyde bir korelasyon bulunmaktadır.

Sivil erdem ile diğergamlık arasında ($r=-0,450$ ve $p=0,000$); negatif yönde orta düzeyde; iş yerinde aile atmosferi yaratma arasında ($r=0,595$ ve $p=0,000$); çalışanlarla yakın ilişki kurma arasında ($r=0,595$ ve $p=0,000$) ve hiyerarşik statüyü koruma arasında ($r=0,326$ ve $p=0,000$) pozitif yönde orta düzeyde korelasyon bulunmaktadır.

Diğergamlık ile iş yerinde aile atmosferi yaratma arasında ($r=-0,286$ ve $p=0,000$); çalışanlarla yakın ilişki kurma arasında ($r=-0,288$ ve $p=0,000$) ve hiyerarşik statüyü koruma arasında ($r=0,247$ ve $p=0,000$) negatif yönde orta düzeyde korelasyon bulunmaktadır.

Ayrıca, paternalistik alt boyutları olan iş yerinde aile atmosferi yaratma ile çalışanlarla yakın ilişki kurma arasında ($r=0,815$ ve $p=0,000$)

pozitif yönde yüksek düzeyde ve hiyerarşik statüyü koruma arasında ($r=0,427$ ve $p=0,000$) pozitif yönde orta düzeyde korelasyon bulunmaktadır. İlaveten, çalışanlarla yakın ilişki kurma ile hiyerarşik statüyü koruma arasında ($r=0,468$ ve $p=0,000$) pozitif yönde orta düzeyde korelasyon bulunmaktadır. Korelasyonlar istatistiki olarak anlamlıdır ($p<0,05$).

3.3.4. Regresyon Analizi

Paternalist liderlik davranışları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında regresyon analizi tablo 7’de yer almaktadır.

Tablo 7. Paternalist Liderlik Davranışları İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki Regresyon

Bağımlı Değişken	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	F	p
Örgütsel Vatandaşlık Davranışları	0,391	0,153	0,143	15,422	0,000

Bağımsız Değişken: Paternalist liderlik davranışları (iş yerinde aile atmosferi yaratma, çalışanlarla yakın ilişki kurma, hiyerarşik statüyü koruma)

Düzeltilmiş belirleyicilik R² değeri ile bağımlı değişkendeki değişimin ne kadarının bağımsız değişkenle açıklanabildiği tablo 7’de görülmektedir. Lineer regresyon analizi yapıldığında; örgütsel vatandaşlık davranışının % 14,3’ünün paternalist liderlik davranışı ile ilişkili olduğu ortaya çıkmaktadır ($R^2=0,143$, $p=0,000$). Aralarındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır ($p<0,05$).

SONUÇ

Araştırma sonucunda 261 katılımcı üzerinde, paternalist liderlik davranışları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışlarının faktör 1; vicdanlılık, nezaket ve sportmenlik, faktör 2; sivil erdem, faktör 3; diğergamlık ile paternalist liderlik davranışları faktör 1; iş yerinde aile atmosferi yaratma, faktör 2; çalışanlarla yakın ve bireysel ilişkiler kurma ve faktör 3 ise hiyerarşik statüyü koruma alt başlıkları altında toplandığı gözlenmiştir. Ulaşılan sonuçlar, literatürle paralellik göstermektedir. Özellikle ataerkil toplum özelliği taşıyan toplumlarda paternalist liderlik kabul gören bir liderlik tipolojisi olarak benimsenmektedir. Aşağıda bu alanda yapılan bazı çalışmalar yer almaktadır:

Rehman ve Afsar (2012) babacan liderlik ile organizasyonel vatandaşlık arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Çalışmada 350 kişiye ulaşılmıştır. Çalışmada babacan liderlik davranışının organizasyonel vatandaşlık davranışını pozitif etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Chu ve Yang (2009) babacan liderlik ile çalışma ahlakı arasındaki ilişkiyi incelemiş, bu kapsamda 428 kişiye ulaşılmıştır. Çalışmada yardımseverlik ve ahlaklı olma davranışının çalışma ahlakını pozitif etkilediği bunun yanında otoriterliğin çalışma ahlakını negatif etkilediği ortaya çıkmıştır. Babacan liderliğin, ast üst ilişkisine ve çalışma ahlakına yüksek oranda etkisinin olduğu bulunmuştur.

Paoching ve Chichun (2009) babacan liderlik ile organizasyonel vatandaşlık arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Çalışmada 348 kişiye ulaşılmıştır. Çalışmanın sonucuna göre yardımseverlik ve ahlaki olma davranışının organizasyonel vatandaşlık davranışını pozitif etkilediği, bunun yanında otoriterliği negatif etkilediği ortaya çıkmıştır. Ayrıca babacan liderliğin organizasyonel vatandaşlık davranışını artırdığı tespit edilmiştir.

Cheng vd. (2004) tarafından yapılan araştırmada, paternalist liderliğin otoriterlik boyutunun etkisinin ahlaki boyutun etkisiyle zaman içinde kaybolduğu, paternalist liderliğin yardımseverlik boyutunun ise izleyenlerin yöneticileri veya örgütleri ile özdeşleşmelerinde çok büyük etkisinin olduğu bulunmuştur. Diğer yandan, Aycan ve Kanungo (2000: 50), araştırmaya katılan on ülke arasında Türkiye'nin paternalizm ve topluluğa bağlılık boyutlarında ikinci sırada yer aldığını göstermişlerdir. Araştırma bulgularına göre, çalışanlar yönetici veya liderin paternalist olmasını beklemektedirler.

Soylu (2011), Türk işletmelerinde, farklı sektörlerde çalışan, mavi ve beyaz yakalı personel üzerinde yaptığı araştırmasında, çıkarıcı paternalizm ile işyerinde psikolojik yıldırma arasında pozitif bir ilişki olup olmadığını araştırmıştır. Tersine şekilde, yardımsever paternalist liderlik ile işyerinde psikolojik yıldırma arasında negatif bir ilişki olduğunu varsaymış ve bu sonuca ulaşmıştır.

Erben ve Güneşer (2008: 955), İstanbul'da farklı sektörlerde çalışan 142 kişi üzerinde yaptıkları çalışmada, yardımsever paternalist liderliğin duygusal bağlılık üzerinde orta derecede bir etkisi olduğu ve devam bağlılığı üzerinde ise güçlü bir etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Pellegrini ve Scandura (2006: 274), İstanbul ve Gebze’de bulunan, beş farklı örgütte çalışanlar üzerinde yaptıkları bir araştırmada, paternalizmin hem yüksek kalite lider-üye değişim ilişkilerini hem de çalışanın iş tatminini etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Uysal, vd., (2012) araştırma sonuçlarında hastane yöneticilerinin çalışanlar tarafından babacan (paternalist) liderlik boyutunda algılanmasının iş üretkenliğini artırdığı hipotezini doğrulamıştır. Çünkü açık olan şudur ki bu modelde lider tüm çalışanların her şeyden önce insan olduğunu bilmektedir ve ayrıca liderin performansı etkileyenler dâhil bütün sorunların çözümüyle özel olarak ilgilidir.

Öte yandan, ataerkil toplum özelliği olmayan batı tarzı toplumlarda paternalist liderlik özelliği benimsenmemektedir. Bunun temel nedeni, batılı toplumların bireyci yapısıdır. Paternalizmin kişisel ilgi boyutu batılı kültürler için, “çalışanın özel hayatına müdahale” şeklinde algılanmaktadır. Bu kültür farklılığı örgütlere de yansımış, ister Doğuda ister Batıda faaliyetlerini sürdürsün, her örgütün farklı bir kültür geliştirmesine sebep olmuştur. Bu kültürel farklılıklar, paternalizm Doğu kültüründe yer alan örgütler için daha uygun bir yaklaşım olarak ortaya çıkmasına neden olmuştur (Köksal, 2011: 120).

Öz anlatımla, paternalist liderlik tipolojisi toplumun kendine has kodları ile ilintili olup, başarı ya da başarısızlığında, ilgili toplumun algı biçimi belirleyici olmaktadır.

KAYNAKÇA

ALLISON, B. J., R. S. Voss and S. Dryer (2001). “Student Classroom and Career Success: The Role of Organizational Citizenship Behavior”, **Journal of Education for Business**, May/June, pp. 282-288.

AYCAN, Z. (2006). **Paternalism: Towards Conceptual Refinement And Operationalization**, In U. Kim, K. S. Yang, & K. K. Hwang (Eds.), *Indigenous And Cultural Psychology: Understanding People In Context*, pp. 445–466.

AYCAN, Z. (2001). “Paternalizm: Yönetim ve Liderlik Anlayışına İlişkin Üç Görgül Çalışma”. **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 1 (1), ss.1–31.

AYCAN, Z., R. N. Kanungo, M. Mendonca, K. Yu, J. Deler, G. Stahl and A. Kurshid (2000). “Impact of Culture on Human Resource Management Practices: A 10-Country Comparison”, **Applied Psychology: An International Review**, Vol: 49, No: 1, pp. 192-221.

AYCAN, Z. ve R. N. Kanungo (2000). **Toplumsal Kültürün Kurumsal Kültür ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerine Etkileri**, (Ed.: Z. Aycan), *Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara, ss. 25-53.

BLAKE, R.R. and A. A. McCause (1991). **Leadership Dilemmas—Grid Solutions**, Gulf Publishing, Houston.

CERİT, Y. (2012). “Paternalistik Liderlik İle Yöneticiden ve İşin Doğasından Doyum Arasındaki İlişki”, **Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 31 (2), ss. 35-56.

CHEN, H. Y. and H. S. Kao (2009). “Chinese Paternalistic Leadership And Non-Chinese Subordinates Psychological Health”, **The International Journal of Human Resource Management**, Vol: 20, No: 12, pp. 2533–2546.

CHENG, B. S., L. F. Chou, T. Y. Wu, M. P. Huang and J. F. Farh (2004). “Paternalistic Leadership and Subordinate Responses: Establishing A Leadership Model In Chinese Organizations”, **Asian Journal of Social Psychology**, Vol: 7, No: 1, pp. 89–117.

CHOU, H. J. (2012). "Effects of Paternalistic Leadership on Job Satisfaction-Regulatory Focus As The Mediator", **International Journal of Organizational Innovation**, Vol: 4, No: 4, pp. 62-85.

CHU, P. and C. C. Yang (2009). "A Study of the Relationships Among Paternalistic Leadership and Working Morale: The Mediating Effect of Subordinate-Supervisor Relationship", **Journal of Human Resource and Adult Learning**, Vol: 5, No: 2, pp. 1-14.

CHU, P. C. and C. C. Hung (2009). "The Relationship of Paternalistic Leadership and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effect of Upward Communication", **Journal of Human Resource and Adult Learning**, Vol: 5, No: 2, pp. 66-73.

DAFT, R. L. (2004). **Organization Theory and Design**, South Western, Ohio.

DELUGA, R. J. (1994). "Supervisor Trust Building, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviour", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol: 67, pp. 315-326.

ERBEN, G. S. (17-18 Nisan 2004). **Toplumsal Kültür Aile Kültürü Etkileşimi Bağlamında Paternalizm Boyutuyla İşletme Kültürü: Türkiye Örneği, 1. Aile İşletmeleri Kongresi Bildirileri Kongre Kitabı**, (Ed.: T. Koçel), İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul.

ERBEN, G. S. and A. B. (2008). "The Relationship Between Paternalistic Leadership and Organizational Commitment: Investigating The Role of Climate Regarding Ethics", **Journal of Business Ethics**, Vol: 82, pp. 955-968.

ERDEM, R. (2007). "Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma", **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, Vol: 2, No: 2, ss. 63-79.

FARH, J. L. and B. S. Cheng (2000). **A Cultural Analysis of Paternalist Leadership in Chinese Organizations**, (Ed.: J. T. Li, A. S. Tsui and E. Weldon), *Management and Organizations in the Chinese Context*, Macmillan, London.

FRITZ, S., F. W. Brown, J. P. Lunde and A. E. Banset (1999). **Interpersonal Skills for Leadership**, Prentice Hall.

KASKEL, R. J. (2000). **Value Congruence and Satisfaction**, Unpublished Doctoral Dissertation, The California School of Professional Psychology at Alameda.

KOÇEL, T. (2010). **İşletme Yöneticiliği**, 12. Baskı, Beta Yayın, İstanbul.

KÖKSAL, O. (2011). “Bir Kültürel Liderlik Pradoksu: Paternalizm”, **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 8, Sayı: 15, ss.101-122.

LIEVENS, F. and F. Anseel (2004). “Confirmatory Factor Analysis and Invariance of an Organizational Citizenship Behaviour Measure Across Samples in a Dutch- Speaking Context”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol: 77, pp. 299-306.

MARDANOW, I. T., K. Heischmidt and A. Henson (2008). “Leader-Member Exchange and Job Satisfaction: Bond and Predicted Employee Turnover”, **Journal of Leadership & Organizational Studies**, Vol: 15, No: 2, pp. 159–175.

MCDONALD, P. R. (1993). **Individual-Organizational Value Congruence: Operationalization and Consequents**, Unpublished Doctoral Dissertation, Ontario: The University of Western Ontario, London.

NIU, C. P., A. C. Wang and B. S. Cheng (2009). “Effectiveness of a Moral and Benevolent Leader: Probing the Interactions of the Dimensions of Paternalistic Leadership”, **Asian Journal of Social Psychology**, Vol: 12, pp. 32-39.

ORGAN, D. W. (1997). “Organizational Citizenship Behavior: It’s Construct Clean-Up Time”, **Human Performance**, Vol: 10, No: 2, pp. 85-97.

ÖLÇÜM-ÇETİN, M. (2004). **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

ÖZ, E. Ü. ve B. Kılıç (20-22 Mayıs 2010). “Paternalist Liderliğin Çalışanların İş Tutumlarına Etkisi”, **18. Ulusal Yönetim ve Örgüt Kongresi Bildirileri**, Çukurova Üniversitesi Basımevi, Adana, ss. 681-688.

ÖZTOP, İ. (2008). **Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürü Tipleri Arasındaki İlişki ve Bu İlişkinin Nitel Performans Üzerine Etkileri**, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

PELLEGRINI, E. K., T. A. Scandura and V. Jayaraman (2010). “Cross-Cultural Generalizability of Paternalistic Leadership: An

Expansion of Leader–Member Exchange Theory”, **Group & Organization Management**, Vol: 35, No: 4, pp. 391–420.

PELLEGRINI, E. K. and T. A. Scandura (2008). “Paternalistic Leadership: A Review and Agenda for Future Research”, **Journal of Management**, Vol: 34, No: 3, pp. 566–593.

PELLEGRINI, E. K. and T. A. Scandura (2006). “Leader-Member Exchange (LMX), Paternalism and Delegation in The Turkish Business Culture: An Empirical Investigation”, **Journal of International Business Studies**, Vol: 37, pp. 264-279.

REHMAN, M. and B. Afsar (2012). “The Impact of Paternalistic Leadership on Organization Commitment and Organization Citizenship Behaviour”, **Journal of Business Management and Applied Economics**, Issue: 5, pp. 1-12.

SCHNAKE, M. E. and M. P. Dumler (2003). “Levels of Measurement and Analysis Issues in Organizational Citizenship Behaviour Research”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol: 76, pp. 283-301.

SCHROEDER, J. (2011). “The Impact of Paternalism and Organizational Collectivism in Multinational and Family-Owned Firms in Turkey”, **Theses and Dissertations**, pp. 1-24.

SEZGİN, F. (2005). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar”, G.Ü., **Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt: 25, Sayı: 1, ss. 317-339.

SOYLU, S. (2011). “Creating a Family or Loyalty-Based Framework: The Effects of Paternalist Leadership on Workplace Bullying”, **Journal of Business Ethics**, Vol: 99, 217-231.

SPERRY, L. (2007). **Becoming An Effective Health Care Manager, The Essential Skills of Leadership**, Health Professions Press, Baltimore.

TURNIPSEED, D. and G. Murkison (2000). “Good Soldiers and Their Syndrome: Organizational Citizenship Behavior and The Work Environment”, **North American Journal of Psychology**, Vol: 2, No: 2, pp. 281-302.

WAGNER, S. L. and M. C. Rush (2000). “Altruistic Organizational Citizenship Behavior: Context, Disposition, and Age”, **The Journal of Social Psychology**, 140 (3), pp. 379-391.

YARDIMCI, C. (2010). **Paternalistik Liderlik Davranışlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektörü Üzerinde Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

YAVUZ, E. (2009). “İş Görenlerin Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 1 (2), ss. 51–69.

YEH, H. R., H. K. Chi and C. Y. Chiou (2008). “The Influences of Paternalistic Leadership, Job Stress, And Organizational Commitment On Organizational Performance: An Empirical Study Of Policemen In Taiwan”, **The Journal of International Management Studies**, (3-2), pp. 85-91.

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

ZHAO, Z. and J. Bo (2007). “The Effects Of Paternalistic Leadership On Leader-Member Exchange”, International Conference On Management Science And Engineering, pp.985-990, <http://www.seiofbluemountain.com>, (Erişim tarihi: 12 Haziran 2013).