

## Paternalist Liderliğin Örgütsel Kronizm Üzerindeki Rolünü Anlamak: Görgül Bir Araştırma

Konuralp SEZGİLİ<sup>1</sup> 

### Öz

Çalışma yaşamında belirli kişi ve tarafların kayırılması, toplumsal ve yapısal etkilerinin yanı sıra çalışanların işe, örgüte ve diğer kişilere ilişkin tutum ve davranışları üzerinde yıkıcı etkilere sebep olmaktadır. Bununla ilgili olarak, örgütlerde işlemlerde ve kararlarda arkadaşların, siyasi ve profesyonel bağlantıların kayırılması olarak tarif edilen kronizm, örgütsel davranış araştırmalarında merak uyandıran konulardan biridir. Bu konuda yapılan araştırmalar, ağırlıklı olarak örgütlerde kronizm algısı ile çeşitli sonuç değişkenlerini ilişkilendirirken daha seyrek olarak kültür ve liderlik gibi öncülleri de inceleme odağına almıştır. Bu çabanın bir parçası olarak bu çalışmada, diğerlerinden farklı olarak, Türkiye’de baskın bir form olan paternalist liderliğin örgütsel kronizm algısı üzerindeki etkileri incelenmiştir. Çalışma için kamu ve özel sektörde çalışan 210 kişiden veri toplanmıştır. Kullanılan kavramların yapısı doğrulayıcı faktör analizleri ile test edildikten sonra hiyerarşik regresyon analizleri ile paternalist liderliğin örgütsel kronizm algısı üzerindeki etkileri gösterilmiştir. Bulgular, “iş yerinde aile ortamı”nın örgütsel kronizm algısını azalttığını göstermektedir. Öte yandan, paternalist liderliğin ikili doğasına uygun olarak, “sadakat beklentisi” ise bu algıyı artırmaktadır. Çalışmanın bulguları ilgili yazına başvurarak tartışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel kronizm, Paternalist liderlik, Sadakat beklentisi, İş yerinde aile ortamı

## Understanding the Role of Paternalistic Leadership on Organizational Cronyism: An Empirical Study

### Abstract

Favoritism in the workplace has negative impacts on employees' behaviors and attitudes toward work, the organization, and other people, as well as social and structural consequences. In this regard, cronyism, defined as favoring friends, political and professional connections in organizational activities and decisions, is an intriguing issue in organizational behavior studies. Studies on this topic focus mostly on the relationship between the perception of cronyism in organizations and various outcome variables, with less emphasis on antecedents such as culture and leadership. As part of this effort, this study examined the impact of paternalistic leadership, which is prevalent in Turkey, on the perception of organizational cronyism, filling a research gap. Data was collected from 210 employees working in the public and private sectors. After testing the structure of the concepts with confirmatory factor analysis, hierarchical regression analyses revealed the impacts of paternalist leadership on the perception of organizational cronyism. Findings show that creating a "family atmosphere at work" has a negative influence on the perception of organizational cronyism. However, in accordance with the dualistic nature of paternalistic leadership, "loyalty expectation" has a negative impact on this perception. The findings of the study were discussed using the relevant literature.

**Keywords:** Organizational cronyism, Paternalistic leadership, Loyalty expectation, Family atmosphere at work

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Adana Alparslan Türkeş Bilim ve Teknoloji Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, [ksezgili@atu.edu.tr](mailto:ksezgili@atu.edu.tr)

## Giriş

Kronizm, akraba ilişkileri, arkadaşlık ve çeşitli sosyal bağlara dayalı kayırmacı davranışların evrensel olarak yaygın olduğu bir fenomendir (Wated & Sanchez, 2015; Hudson & Classen, 2017). Farklı disiplinlerde üretilen araştırmalar, kronizm ve nepotizm gibi farklı türlerdeki kayırmacılığın örgütlere ve bu örgütlerde çalışan kişilere çeşitli zararlar verdiğini göstermektedir (Balliet vd., 2014; Pearce, 2015). Kronizm, işle ilgili atama, terfi veya operasyon kararlarında arkadaşlık ilişkilerinin belirleyici olduğu politika alanında ortaya çıkan bir kavramdır. Modern örgütlerin politik arenalar olduğu düşünüldüğünde (Drory & Romm, 1990), özel sektör örgütlerinde kronizmin yaygın bir olgu olduğunu gösteren çok sayıda araştırma bulunmaktadır (Begley vd., 2010). Kronizme ilişkin klasik bir örnek, 1997 Asya krizinde şüpheli finansal işlemlerle ilişkilendirilen arkadaşlık ilişkileridir (Khatri vd., 2003). Bununla birlikte, kronizm sadece Asya'nın kolektivist kültürlerine özgü bir fenomen olarak değil, Batı dünyasında da yaygın bir uygulama ve önemli bir etik sorun olarak görülmektedir (Khatri vd., 2006; Begley vd., 2010; Hudson & Claasen, 2017).

Kronizm örgütsel yaşamda, haksız ve adil olmayan işlemler aracılığıyla liyakati ortadan kaldırarak çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler bırakmaktadır. Bu konuda örgütsel davranış alanında yer alan araştırmalar, kronizm algısının çeşitli sonuç değişkenleri üzerindeki olumsuz etkilerine odaklanmıştır. Buna karşı kavramın öncüllerine yönelik üretilen az sayıda çalışma, partikülerizm ve paternalizm gibi (Hudson & Claasen, 2017) kimi kültürel değerlerle açık ilişkisi sebebiyle (Wated & Sanchez, 2015), örgütsel kronizm algısını kültür ve liderlikle ilişkilendirilmiştir. Yazında paternalizm halihazırda kayırmacılık ve nepotizm (Erden & Ötken, 2019) gibi olgularla ilişkilendirilmişse de kronizmle ilişkisine yönelik bazı göndermeler dışında araştırmaya rastlanmamaktadır. Bu çalışmanın amacı, bu boşluğun giderilmesine katkı sağlamak üzere, paternalist lider davranışları ve örgütlerde kronizm algısı arasındaki ilişkiyi incelemek; paternalist lider davranışlarının, çalışanların örgütsel kronizm algısı üzerindeki farklı etkilerini ortaya koymaktır.

Paternalist liderlik bileşenlerinin çeşitli tutum ve davranışlar üzerinde farklı ve tutarlı etkiler yarattığı, farklı kültürel bağlamlarda yapılan araştırmalarla gösterilmiştir (Bedi, 2019). Paternalizm kavramı, ikili ilişkilerin niteliğine odaklanırken güç mesafesiyle ilişkilendirilmektedir ve örgütsel kronizm algısına yönelik özgün bir

açıklama sağlayabilir. Özellikle Türkiye gibi paternalizmin baskın bir kültürel özellik olduğu ülkelerde (Paşa vd., 2001; Aycan, 2006), paternalist liderlik bileşenlerinin kronizm algısı üzerindeki etkilerini anlamak ilgi çekicidir ve bu ilişki, akademisyenler ve uygulamacılar için önemli çıkarımlar sağlayabilir. Nihayet söz konusu edilen, liyakatin göz ardı edilerek yöneticilerle daha yakın ilişkilere sahip olan kişilerin haksız bir şekilde tercih edilmesidir. Liyakatin ihmal edilmesi ise diğer toplumsal etkileri yanında çalışma yaşamda yüksek işten ayrılma niyeti, iş stresi ve adaletsizlik algısıyla sonuçlanmaktadır (Araslı & Tümer, 2008; Asunakutlu & Avcı, 2010). Ek olarak bu çalışma, liderlik kuramında en önemli araştırma kısıtlarından biri olarak tanıtılan bağlam eksikliğini giderici yönde bir girişim olarak da yazına katkı sağlayabilir (Dinh vd., 2014; Jackson, 2016). Çalışma şu şekilde organize edilmiştir: İlk bölümde kronizmin kavramsal temelleri açıklanmış; örgütlerde kronizm algısı bağlamında önerilen bir öncül olarak paternalist liderliğe vurgu yapılmış ve paternalist liderlik bileşenleri ile kronizm ilişkisine yönelik hipotezler geliştirilmiştir. İlerleyen iki bölümde araştırma yöntemi ve araştırmanın ulaştığı temel bulgular açıklanmıştır. Sonuç bölümünde bulguların yazınla ilişkisi tartışılarak gelecekteki araştırmalar ve uygulamalar için öneriler sunulmuş, kısıtlar değerlendirilmiştir.

## **1. Kavramsal Çerçeve**

### **1.1. Örgütsel Kronizm**

Kronizm (*cronyism*), on yedinci yüzyılda “eski tanıdık, samimi arkadaş, kafadar” anlamı taşıyan *crony* kelimesinden türetilerek on dokuzuncu yüzyılda “arkadaşlık geliştirmek” anlamında olumlu bir içerikle kullanılmıştır (Online Etymology Dictionary, t.y.). İlerleyen yüzyılda kronizm, politik kayırmacılık ve yozlaşma ile birlikte anılmaya başlayarak olumsuz bir içerik kazanmıştır (Merriam-Webster, t.y.). Günümüzde kronizmin sözlük anlamı “önemli birinin gerekli beceri ve deneyime sahip bağımsız kişiler yerine arkadaşlarına iş vermesi durumu” (Cambridge, t.y.), “güçlü bir kişinin (örneğin bir politikacının) arkadaşlarına iş ve başka iyilikler yapma şeklindeki haksız uygulaması” (Merriam-Webster, t.y.) ya da “yeteneğe bakılmaksızın arkadaşların önemli pozisyonlara atanması” (Online Etymology Dictionary, t.y.) biçimindedir.

Kronizmin örgütler açısından ifade ettiği anlam; kullanımları ve olumsuz sonuçlarının benzeşmeleri itibarıyla kayırmacılık ve nepotizm kavramlarıyla iç içedir. Bunlar içinde en geniş kavramsal içeriğe sahip olan kayırmacılık (*favoritism*); istihdam,

kariyer ve personele ilişkin kararlarda aile, arkadaş, meslektaş veya tanıdıklara özel ayrıcalık sağlanması olarak tanımlamaktadır (Araslı & Tümer, 2008). Bu anlamda kronizm bir kayırmacılık türü olarak değerlendirilebilir (Turhan, 2014). Kayırmacılığın geniş kavramsal çerçevesine yerleşen bir diğer kavram olan nepotizm (*nepotism*) ise işe yerleştirme ya da terfi kararlarında aile bağlarına dayalı tercih yapılarak diğerlerinin dışlanması (Bellow, 2003); kimi zaman belli aile üyesinin diğer aile üyelerine tercih edilmesi gibi durumlarla örneklendirilmektedir (Jaskiewicz vd., 2013). Bu iki kavram, yazında kronizme kıyasla daha fazla görmüştür (Khatri vd., 2006; Jones & Stout, 2015). Yine de üçü sıklıkla ve yer yer birbirini ikame eder biçimde kullanılmaktadır. Burada belirleyici olan, yapılan işlemde (işe alma, terfi vb.) yöneticilerle daha yakın bağları olan kişilerin, nitelikleri itibarıyla hak edenler pahasına haksız biçimde tercih edilmesidir (Akuffo & Kivipöld, 2019). Kayırmacılığın geniş ve ilişkili diğer terimleri kapsayan içeriği ve nepotizmin akraba kayırmaya dayanan spesifik kullanımı yanında kronizm, uzun süreli bir geçmişe dayanan arkadaşların kayırılmasına odaklanması itibarıyla diğerlerinden ayrılmaktadır.

Sosyal ilişkinin yönüne göre kronizmin iki farklı biçimi tanımlanmıştır. *Yatay kronizm* eř düzeyli iş ortakları, arkadaşlar, meslektaşlar arasında gerçekteşen ve örgüt içi olduğu gibi örgütler arasında da görülebilen bir “eř-dost kayırma” tutumu olarak görülebilir (Khatri & Tsang, 2003). Kronizmi ele alan erken dönem çalışmalarda yatay kronizme odaklanılarak ekonomi ve politika kaynaklı çalkantılarda bu tür kayırmanın olumsuz etkilerine dikkat çekilmiştir. Örneğin, 1997 Asya krizinde finans kuruluşlarındaki yöneticilerin aile ve arkadaşlarına yönelik şüpheli ticari işlemleri finanse etmeleri krizin önemli bir kaynağı olarak gösterilmiştir (Khatri vd., 2006). Bu çerçevede geniş bir perspektifle klientalizm, patronaj vb. siyasi/idari kayırma türlerini örnekleleyen çalışmaların kronizm fenomenine de göndermede bulunduğu anlaşılabilir (örn. Smierciak, 2021). Özellikle gelişmekte olan ülkelerde devlet ve sanayici ilişkisini ve bu ilişkideki ayrıcalıklı tercihleri odağa alan çoğu çalışma belli noktalarda (sosyal aę vb.) örgütler arası yatay kronizmi örneklemektedir. Örgütsel davranış araştırması ise *dikey kronizme*, diğer bir deyişle örgütsel kronizme odaklanmaktadır. Dikey kronizmde örgüt içinde ast-üst ilişkileri merkeze alınmakta, aşağı yönlü himayenin yukarı yönlü kişisel sadakatle değişimi açıklamaktadır. Diğer bir deyişle örgütsel kronizm “astın kişisel sadakati karşılığında, performans kriterlerinden ziyade (ör., astın objektif performansı, yetkinlikleri veya nitelikleri), üst tarafından asta performans dışı kriterlere (ör., astın üstle

olan ilişkisi) dayalı olarak iltimas gösterilmesi (ör., terfi, ikramiye, ücret artışı veya daha iyi bir görevlendirme)” biçiminde tanımlanabilir (Khatri & Tsang, 2003: 291). Anlaşıldığı üzere örgütsel kronizmin ilişkisel dinamiklerini açıklamak için sosyal mübadele kuramına ve karşılıklılık normuna gönderme yapılmaktadır. Bu perspektifte, yinelenen ve karşılıklılık içeren mübadeleler, tarafların fayda-maliyet algısı üzerinden okunabilmekte (Homans, 1961; Blau, 1964); sosyal mübadelelerin potansiyel getiriler tarafından yönlendirildiği, tarafların bu getirilerin içkin doğasını ve bunları başka bir yerde elde etmenin zorluğunu dikkate aldığı ileri sürülmektedir (Blau, 1964). Sosyal mübadelelerde kişi, mübadeledeki diğer tarafın belirli olmayan bir süre içinde karşılık vereceğine inanır. Bu karşılıklılık beklentisi ve yükümlülüğü, tarafların bağlılığını açıklayıcı niteliktedir (Yürür, 2021).

Örgütsel kronizme yönelik yazın çoğunlukla bu olgunun etkilerini, daha seyrek olarak öncüllerini işlemektedir. İlkini inceleyen araştırmalar; genellikle örgütsel kronizmi etik ihlallere sebep olan ve örgütsel etkililiği azaltan bir unsur olarak ele almıştır (Jones & Stout, 2015). Bu araştırmalarda; kronizmin örgütsel bağlılık (Saleem vd., 2018) performans (Cingöz & Akıllı, 2015), işe bağlılık (Shaheen vd., 2020), işyerinde dışlanma, işyeri nezaketsizliği, sosyal sermaye (Jawahar vd., 2021), örgütsel sessizlik, sinisizm (Turhan & Erol, 2019; Ali vd., 2021), örgütsel sapma, üretkenlik karşıtı iş davranışları (Shaheen vd., 2017), psikolojik sözleşme ihlali (Akuffo & Kivipöld, 2019) gibi tutum, davranış ve sonuçlar üzerinde etkilerde bulunduğu ortaya konmuştur.

Örgütsel kronizmin öncüllerini anlamaya yönelik araştırma tasarımları ise oldukça seyrek. Bunlar daha ziyade kültür ve liderliğin etkisini işlemiştir<sup>2</sup>. Örnekler çoğunlukla olumlu liderlik davranışlarının kronizmi negatif yönde (ve tersi) etkilediği ortaya koymuştur. Bunlardan birinde Riaz (2018) etik liderliğin örgütsel kronizm üzerindeki negatif etkisini göstermektedir. Pelletier ve Bligh (2008), çalışanların, kuruluşun zayıf etik liderliği, güven ihlalleri, zayıf etik davranış rol modeli gibi bir dizi nedenle ilişkili olarak kronizm gibi olumsuz pratiklere işaret etmiştir. Bir başka çalışmada Akuffo ve Kivipöld (2019) otantik liderliğin bazı davranışsal boyutlarının örgütsel kronizmi etkilediğini göstermektedir. Daha spesifik olarak, kültüre duyarlı bir kavram olan örgütsel kronizm ve kültüre özgü liderlik modelleri arasındaki ilişkileri tespit etmeye

<sup>2</sup> Akuffo ve Kivipöld (2017) kayırmacılık, nepotizm ve kronizmin öncülü olarak liderliği ele aldıkları eserlerinde bu konuda 39 çalışma tespit etmektedir. Bunların çok küçük bir kısmı kronizmle ilişkili olduğu gibi bunlardan bir kısmı da politika ve dikey kronizmi örnelemektedir.

çalışan araştırma sayısı oldukça azdır. Zhang ve Gill (2019), Çin’de yönetsel kayırmacılığı açıklarken bağlamsal bir lider-takipçi modeli geliştirerek liderlik tarzının kronizmle anlamlı ilişkiler sergilediğini ortaya koymaktadır. Kültür ve kronizm ilişkisine odaklanan araştırmalar içinde Hudson ve Claasen (2017) iki kültürel değere; eşitlikçilik ve partikülarizme vurgu yaparak toplumların bu kültürel değerler bakımından kronizmin kendisini ve etkilerini farklı biçimde algılayabileceğini ve tepki geliştirebileceğini ileri sürmektedir. İlk olarak, eşitlikçi olmayan (*inegalitarian*) değerler kronizmin eşitsizliğe dayalı doğasıyla yakından ilişkilidir. Yazarlar bu durumu güç mesafesiyle (Hofstede & Hofstede, 2001) ilişkilendirerek, eşitlikçi olmayan (yüksek güç mesafesi) kültürel değerlerin kronizmin tolere edilmesiyle yakından ilişkili olduğunu ileri sürmektedir (Hudson & Claasen, 2017:104). İkinci olarak, evrenselci (*universalistic*) uygulamaların aksine belli kişi ve durumların esas alındığı bir değer yönelimini ifade eden partikülarizmden hareketle; sosyal ilişkilerin evrenselci değer kümesindeki kuralların merkezi rolünü ikame ettiğini, böylece bu örgütlerde kronizmin daha fazla tolere edileceğini belirtmektedir (Hudson & Claasen, 2017: 111). Khatri ve arkadaşları (2006), bazı kültürel özelliklerin (bireycilik, kolektivizm vb.) kronizm üzerinde farklı yönde etkileri olduğunu ileri sürmektedir. Khatri ve arkadaşlarına (2006) göre kronizm, yöneticinin, üçüncü tarafın eşitlik veya üstünlük iddiası pahasına bir sosyal ağdaki ortak üyeliğe dayalı olarak diğer bir taraf lehine gösterdiği ayrıcalık ve nihayet karşılıklı bir değiş tokuş işlemidir. Bunun bir sosyal mübadele nesnesi olması için iki taraf için de değerli olması gerektiğinden ve değer atfedilen şeyin de kültürel bağlama hassas olmasından hareketle Khatri ve Tsang (2003) kronizmi açıklamak için iki kültürel değeri; partikülarizm ve paternalizmi öncül olarak değerlendirmiştir. Partikülarizm Trompenaars’a göre (1993), kolektivist toplumlarda sık rastlanan, grup üyeliğini uzun vadeli görerek ilişkiyi odağa alan, bu doğrultuda genel kuralları ve sosyal normları göz ardı edebilen bir tutumdur (Khatri & Tsang, 2003). Yazarlara göre “grup içi” ve “grup dışı” ayrımı kolektif bilinçten gelmektedir ve bu tip bir tutuma sahip bir yönetici doğal olarak grup içini öncelemekte veya diğerleri hilafına kayırmaktadır (Khatri & Tsang, 2003: 292). İkinci olarak paternalizm -yüksek güç mesafesine sahip kültürlerde çalışanların eşitsizlikleri olağan karşılamasıyla karakterize olmaktadır; bu şekilde yöneticiler ast-üst ilişkisi bağlamında kararlarında meşruiyet kaygısı çekmemektedir (Khatri & Tsang, 2003). Kolektivist kültürlerde paternalizm, çalışanların bu tutumunu aile olma fikriyle bağdaştırmaktadır. Khatri ve Tsang (2003), Farh ve Cheng’in (2000) üç



boyutlu (otoriter, iyi niyetli, ahlaki) paternalist lider modelini ele alarak bireysel güç uygulamasına dayalı otoriter ve kontrolcü davranış karşısında çalışanların uyum ve itaat; cömert ve karşı tarafın iyiliğine yönelik davranışı karşısında sadakat ve bağlılıkla karşılıklılık normunun işleyebileceğini öngörmektedir.

## **1.2. Örgütsel Kronizmin Öncülü Olarak Paternalist Lider Davranışı**

Etkili liderliği nelerin oluşturduğuna dair tutarlı bir görüş olmamasının (Yukl, 2012; Zhu vd., 2019) gerekçeleri arasında bağlamsallığın öne çıkması (Porter & McLaughlin, 2006; Zhu vd., 2019); bağlama duyarlı liderlik modellerine yönelik çağrılarını peşi sıra getirmiştir (Osborn vd., 2014). Liderlik araştırmasının sosyal etkileşimi merkeze alması ve kültürel bağlam üzerinden okunmasının da etkisiyle (Mendonca vd., 1999), son yirmi yılda gelişmekte olan ülkelerin yükselen performansını yönlendiren liderlik davranışlarını açıklamak üzere geliştirilen yaklaşımlardan biri paternalist liderlik yaklaşımıdır. Bu yaklaşım, Batılı örneklerinden farklı olarak Asya ve Latin Amerika’da görülen liderlik davranışlarını anlamaya çalışan ve kültürel bağlama gönderme yapan bir akım içinde gelişmiştir (Aycan, 2001, 2006). Paternalist liderlik Ortadoğu, Asya ve Latin Amerika’da yaygın bir liderlik tarzı olarak görülmektedir (Osland vd., 1999; Aycan vd., 2000, Cheng vd., 2000; Paşa vd., 2001; Pellegrini & Scandura, 2008; Aycan vd., 2013, Aktaş, 2020). Paternal ya da babacan bir lider figürüyle karakterize olan paternalist liderlik; otorite ve disiplini önceleyerek takipçilerin liderin kararlarına uymasının belli ölçüde zorunlu kılındığı, bu liderin aynı zamanda takipçilerin refahıyla kişisel olarak ilgilendiği ve onlar için bir rol model olduğu, liderin yardımsever ve ahlaklı bireyler olarak tanımlandığı bir liderlik yaklaşımını resmetmektedir (Farh & Cheng, 2000; Bedi, 2019). Görüldüğü üzere bu liderlik yaklaşımı bazı ikilikler içermektedir. Aycan (2001:3) bu durumu, yani yöneticinin “tatlı ve sert” algılanması karşısında çalışanın “sevgi ve korku” ikilemi yaşamasını, paternalizmin örgüt yaşamında karakterize olma biçimi olarak tanıtmış ve bu ikilemin Batı kültüründe anlaşılması güç bir olgu olduğunu ileri sürmüştür (Aycan, 2001:3).

Yazında paternalist liderliğe ilişkin öne çıkan kavramsallaştırmalar bulunmakla birlikte (ör. Aycan 2001, 2006; Cheng vd., 2000; Wagstaf vd., 2015) ileri sürülen fikirlerin ana hatları birçok bakımdan birbirine benzemektedir. Wagstaff ve arkadaşlarına (2015) ait model, yönetici davranışlarında iyi niyetlilik ve otorite-kontrol bakımından farklı kombinasyonlar üretmektedir. Yazarlara göre paternalist lider astları tarafından

hem iyi niyetli hem de kontrolcü olarak algılanmalıdır. Aksi takdirde, örneğin iyi niyet olmaksızın kontrolcü olarak değerlendirildiklerinde saldırgan olarak algılanırlar. Farh ve Cheng (2000) ise paternalist liderliği iyi niyetlilik ve otoriteye ek olarak ahlaki bütünlük ile birleştiren bir tarz olarak betimlemiştir ve bu model uluslararası yazının en çok ilgi gösterdiği modeldir. Türkiye’yi de odağa alan Aycan’ın çalışmaları (2001; 2006) daha kapsayıcı bir modelde yönetim ilişkisindeki tarafların davranışları ve bunların motivasyonlarını tasnif ederek paternalizmin bütünlük bir yapı içermediğini ve liderlik tarzının lider-takipçi ilişkisindeki rol beklentilerine -yönetici rolünde iyi niyetli veya çıkarıcı- bağlı olduğunu ileri sürmüştür (Bedi, 2019). Aycan’ın (2001:7) modelinin davranış motivasyonu bileşeni çıkarıcı ve iyi niyetli paternalizm tasnifinden hareket etmektedir. İyi niyetli paternalizmde üstün, astın iyiliği için ona ilgi ve yakınlık göstermesi, buna karşı astın saygıdan dolayı üste bağlılık göstermesi “iyi niyetli paternalizm” olarak tanımlanmıştır. Üstün aynı iyi niyetle ast üzerinde kontrolcü bir tutum takınması ve astın da üste duyduğu saygı ile buna boyun eğmesi “otokratik paternalizm” olarak adlandırılmıştır. Öte yandan üstün, astın iyiliği için değil de kendi çıkarları için ilgi ve yakınlık göstermesi, astın saygı yerine kendi çıkarlarıyla örtüştüğü için bağlılık göstermesi “çıkarıcı paternalizm” olarak adlandırılmıştır. Son olarak, üstün kendi çıkarları doğrultusunda astı kontrol etmesi ve astın da kişisel çıkarlarına ters düşmemek uğruna üste boyun eğmesi “otoriter paternalizm” olarak adlandırılmıştır (Aycan, 2001:7-8). Görüldüğü üzere, paternalist liderlik açıklamasında sıkça kullanılan karşılıklılık, yani lidere yönelik astın paternalizm algısı ya da bu durumda sergilediği davranışlar sosyal mübadele kuramına göndermede bulunur. Diğer çalışmalar da ekseriyetle bu fikri desteklemektedir.

Cropanzo and Mitchell (2005) sosyal mübadelede destekleyici davranışın iyimser takipçi davranışı ile karşılandığını belirtmektedir. Takipçiler, lideri ilgili ve iyi niyetli olarak algıladıklarında ona sadakat ve güvenle karşılık vermekte (Pellegrini & Scandura, 2008) iş motivasyonu (Niu et al., 2009) liderden duyulan tatmin (Farh vd., 2006), yaratıcı davranış (Wang & Cheng, 2010) ve nihayet performans (Bedi, 2019) artmaktadır. Öte yandan çalışanların lideri yalnızca otoriter (kontrolcü, ödül-cezaya ağırlık veren ve takipçinin refahını öncelemeyen) olarak algıladıkları tabloda davranış sonuçları da benzer şekilde olumsuz gerçekleşmektedir (Bedi, 2019). Farh ve arkadaşları (2006) kontrolcü davranış karşısında takipçilerin lideri baskıcı olarak algılandıklarını ve ona karşı güvensizlik, düşük sadakat ve düşük bağlılık gösterme olasılığının arttığını



belirtmektedir. Birçok ampirik bulgu liderlik algısı otorite yönünde geliştikçe çalışan davranışının bundan olumsuz etkilendiğini göstermektedir (Wu & Xu, 2012; Hiller vd., 2019). Bu durum, büyük ölçüde paternalist liderliğin içerdiği ikiliklerle (ör. otoriter ve şefkatli) ilgilidir. Paternalist lider davranışının olumlu algılanan yönlerinin olumsuz tutum ve davranışları seyreltmesi, olumsuz algılanan yönlerinin ise olumsuz tutum ve davranışları artırdığı belirtilmektedir (Ertureten vd., 2012). Burada odaklanılması gereken nokta, ele alınan modelin hangi yönlerinin olumlu, hangilerini olumsuz algılandığıdır. Örneğin, “sadakât beklentisi” yöneticinin çalışanlara zorbalık (Soylu, 2011) ve genel ayrımcılık yapması gibi olumsuz davranışlarla ilişkilendirilirken (Colella & Garcia, 2005) “iş yerinde aile ortamı” pozitif tutum ve davranışlarla ilişkilendirilmiştir (Pellegrini vd., 2010; Aycan, 2015). Bir bütün olarak örgütsel kronizmin yönetsel işlem veya karara karşı olumsuz bir değerlendirme içerdiği dikkate alındığına, paternalist liderlik bileşenlerinin olumlu algılanan özelliklerinin kronizm algısı üzerinde negatif, olumsuz algılanan özelliklerinin kronizm üzerinde pozitif yönde etkide bulunması beklenebilir. Diğer deyişle; iyi niyetli paternalist liderliğin örgütsel kronizm üzerinde negatif yönlü bir, çıkarıcı paternalist liderliğin örgütsel kronizm algısı üzerinde pozitif etkide bulunması beklenir. Bu bilgilerden hareketle;

H1. Paternalist liderliğin “iş yerinde aile ortamı yaratma”, bireysel ilişkiler sürdürme”, ve “çalışanların iş dışı yaşamına katılma” boyutları ile örgütsel kronizm algısı arasında negatif yönlü ilişki vardır.

H2. Paternalist liderliğin “sadakât beklentisi” ve “statü ve otorite hiyerarşisi” boyutları ile örgütsel kronizm algısı arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

## **2. Araştırma Yöntemi**

### **2.1. Örneklem**

Araştırma ve yayın etiğine uygun yürütülen bu araştırma, Adana Alparslan Türkeş Bilim ve Teknoloji Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu 2022.10.12 sayılı izniyle yürütülmüştür. Araştırmada katılımcılardan iş yerinde yöneticilerin bazı tutumlarına ilaveten kayırma davranışlarını değerlendirmeleri istenmiştir. Uygulama için yapılan ön görüşmelerde katılımcıların soruların içeriği bakımından endişe duyabileceği anlaşılmıştır. Benzer araştırmalarda da bu kaygı not edilmiştir (ör. Shaheen vd., 2017). Bu nedenle katılımcıların kendilerini rahat hissettikleri bir zaman aralığında soru formunu

doldurabilmelerini teminen; güvenilir bir tarama olanağı sunması (Lazar & Preece, 1999; Cobanoğlu vd., 2001) ve katılımcıların anonim veri sayesinde korunduğunu hissederek daha isabetli görüş bildirmesi (Reis & Judd, 2013) gerekçeleriyle web tabanlı soru formu kullanılmıştır. Bu, aynı zamanda ortak yöntem yanlılığını minimize edebilecek önlemlerden biridir (Podsakoff vd., 2003). Tarama prosedürü şöyle gerçekleştirilmiştir. Başlangıç olarak, araştırmacı potansiyel katılımcılarla telefon ve e-posta yoluyla iletişim kurarak ankete katılmaya davet edilmiştir. Bu görüşmede verinin içerdiği duyarlılık nedeniyle verilerin saklanmasıyla ilişkin ayrıntılı açıklama sunularak kişisel korunmaya ilişkin hukuki güvencenin anlatıldığı ayrıntılı bir onam formunun varlığı aktarılmıştır. Görüşmede ve soru formunun başlangıcında, güvenliğe ilaveten araştırmacıların diledikleri anda çalışmaya katılmaktan vazgeçebilecekleri ve bunun hiçbir yaptırımı olmayacağı belirtilmiştir. Katılımcıların web tabanlı formda onam formunu okuması ve katılımı bu çerçevede onayladıklarını belirtmeleri ile soru formuna geçmelerine izin verilmiştir. Ortak yöntem yanlılığını azaltmak üzere, yukarıdaki tedbirlere ilaveten farklı ölçümler farklı bloklara yerleştirilmiş ve çalışmada daha önce doğrulanmış ölçüm araçları kullanılmıştır (Podsakoff vd., 2003).

Örneklemede, bu tür duyarlılık arz eden verilerin derlenmesine uygun bir strateji olarak uygun örnekleme ile kolayda ulaşılabilecek ve bağımsız değerlendirme yapabilecek kişilerle Adana ilinde uygulama yürütülmüştür (Özen & Gül, 2007). Bu stratejinin sebep olduğu aşırı homojen örneklerden kaçınmak amacıyla; özel sektör kuruluşlarında imalat kesiminde çalışanlar, kamu kesiminde merkezi kurumların taşra teşkilatlarında ve yerel yönetim kuruluşlarında çalışanlar olmak üzere farklı meslek grupları üzerinden ilerleme sağlanmıştır. Bu çerçevede, kamu ve özel sektörde görev alan, tam zamanlı çalışan, kadrolu veya sözleşmeli 300 kişiye ulaşılmış; araştırma davetine 228 kişi katılmıştır (%63). Katılımcıların demografik profilleri incelendiğinde; %38'i kadın, %62'si erkektir. Bu kişilerin dahil oldukları yaş grupları incelendiğinde; 18–30 yaş %22, 31–40 yaş %41, 41–50 yaş %31, 51 ve üzeri %6'dır. Katılımcıların mesleki deneyimleri süre bakımından; %14'ü 1–5, %20'si 6–10, %27'si 11–15, %40'ı 16 ve üzeri şeklinde kaydedilmiştir. Öğrenim durumları son mezun oldukları eğitim kurumları bakımından incelendiğinde katılımcıların %10'u ortaöğrenim, %10'u ön lisans, %51'i lisans, %29'u yüksek lisans veya doktora veren programlardan mezundur. Görev aldıkları kurumların niteliği bakımından %86'sı kamusal nitelikli kurum ve kuruluşlarda, %14'ü ise özel sektörde görev almaktadır.

## 2.2. Ölçme araçları

*Paternalist liderliğin* ölçümünde Aycan'ın (2006) 21 madde 5 boyutlu paternalist liderlik ölçeği 5'li likert ölçümü ile kullanılmıştır. Özgün ölçekteki 5 faktörlü yapının açıkladığı toplam varyansın miktarı %62.70'dir ( $\alpha = .85$ ). Faktörlerin açıkladığı varyans dağılımı incelendiğinde; iş yerinde aile ortamı (5 madde, %18.42), bireyselleşmiş ilişki (4 madde %16.30), çalışanların iş dışı yaşamına katılım (4 madde, %10.41), sadakat beklentisi (3 madde %9.72), statü hiyerarşisi ve otorite (5 madde, %7.85) şeklinde gerçekleşmiştir.

*Örgütsel kronizmi* ölçmek için Turhan (2014) tarafından geliştirilen örgütsel kronizm algısı ölçeği kullanılmıştır. 15 maddeli üç boyutlu ölçekte; "iç grup yanlılığı" astlarla gayri resmi ilişkilere dayanan yönetsel yanlılığına, "paternal kronizm" sadık astların kayırılmasına, "karşılıklı çıkar alışverişi" yönetici ve astlar arasında karşılıklı çıkar beklentisine atıfta bulunmaktadır (Turhan, 2014: 305). Özgün ölçekteki 3 faktörlü yapının açıkladığı varyans miktarı %69.77'dir ( $\alpha = .85$ ). Açıklanan varyansın faktör dağılımı incelendiğinde, ilk faktör olan 6 maddeli iç-grup yanlılığı %35.21 ( $\alpha = .90$ ), ikinci faktör olan 5 maddeli paternal kronizm %22,27 ( $\alpha = .87$ ), üçüncü faktör olan 5 maddeli karşılıklı çıkar alışverişi %12.28 ( $\alpha = .74$ ) şeklinde gerçekleşmiştir.

## 2.3. Analitik strateji

Yazında çeşitli kriterler bulunmakla birlikte her bir örneklem hacminin yeterliği konusunda yapılacak değerlendirme veri setinin özellikleriyle uyumlu olmalıdır. Genel olarak çok değişkenli istatistiksel teknikler kullanılabilmesi için asgari 200 rakamı önerilmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2015). Bu bakımdan örneklem hacmi ( $N > 200$ ) yeterli olarak değerlendirilmiştir. İlk olarak verilerin çok değişkenli analitik yöntemlere uygunluğu kontrol edilmiştir (Alpar, 2017). Çarpıklık ve basıklık için maddelerin test istatistiği  $\pm 1.5$  aralığında normal dağılım varsayımı sağlanmış, uç değer incelemesinde  $z$  istatistiği ile tek yönlü 3 gözlem, Mahalanobis uzaklığı hesaplanarak çok yönlü 15 gözlem analizden çıkarılmıştır. Çoklu doğrusallık, tekillik ve bağlantı ( $r < 0.8$ ,  $VIF < 2.5$ ) gözden geçirilerek çalışmada kullanılan ölçeklerin yapısal geçerliğinin ve güvenilirliğinin incelemesine başlanmıştır (Tabachnick ve Fidell, 2015). Örneklemin demografik farklılıklar arz etmesi sebebiyle alternatif faktör yapılarını sınamak için ilk olarak her iki ölçeğe keşfedici aktör analizi uygulanmıştır. Ortaya çıkan tabloda, ölçeklerin temsil gücünü anlamak için alternatif modeller incelenmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi ile

modellere dayalı olarak değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek üzere korelasyon analizleri, son olarak hipotez testleri için hiyerarşik regresyon analizi kullanılmıştır. Testler için regresyon modelinin ilk adımında kontrol değişkenleri eklenmiş, ikinci adımda paternalist liderlik faktörleri eklenerek ilgili örgütsel kronizm algısı boyutu üzerindeki etkileri hesaplanmıştır. Hesaplamalarda Jamovi (The Jamovi Project, 2022) kullanılmıştır.

### 3.Araştırma Bulguları

#### 3.1. Faktör analizi

Paternalist liderlik için yürütülen keşfedici faktör analizi sonucunda ulaşılan 5 faktörlü yapıda Kaiser-Meyer-Olkin ölçüsü (KMO=.942) analiz için örneklemin yeterli olduğunu, Bartlett küresellik testi  $\chi^2(153) = 3208, p < .001$ , korelasyon yapısının faktör analizi için uygun olduğunu göstermiştir (Tabachnick ve Fidell, 2015). Özgün ölçekten bazı madde farklarıyla aynı boyutlarda beş faktörlü yapı ile açıklanan varyans %70 olarak gerçekleşmiştir. Özgün ölçekte yer alan p8 maddesi (*Çalışanlarla ilişkilerinde sevinç...*) binişiklik, p17 maddesi ise (*Disiplin yanlısı ama aynı zamanda...*) yetersiz yük değeri nedeniyle ölçekten çıkarılmıştır. Faktörlerin açıkladıkları varyans miktarı bakımından; iş yerinde aile ortamı %24.18, bireyselleşmiş ilişki %17.22, çalışanların iş dışı yaşamına katılım %12.91, sadakat beklentisi %7.00, statü hiyerarşisi ve otorite %8.57 olarak gerçekleşmiş ve özgün ölçeğe yakın değerler kaydetmiştir. İkinci olarak, örgütsel kronizm algısı ölçeği için uygulanan keşfedici faktör analizi sonucunda 3 faktörlü yapıda Kaiser-Meyer-Olkin ölçüsü (KMO=.965) analiz için örneklemin yeterli olduğunu, Bartlett küresellik testi  $\chi^2(91) = 3772, p < .001$ , korelasyon yapısının faktör analizi için uygun olduğunu göstermiştir. Özgün ölçekten bazı madde farklarıyla aynı boyutlarda beş faktörlü yapı ile açıklanan varyans %81 olarak gerçekleşmiştir. Özgün ölçekte yer alan k12 maddesi (*Kurumumuzda, yönetici-çalışan ilişkileri...*) binişiklik sebebiyle ölçekten çıkarılmıştır. Faktörlerin açıkladıkları varyans incelendiğinde; iç grup yanlılığı %39.20, paternal kronizm %22.60 ve karşılıklı çıkar alışverişi %19.20 olarak gerçekleşmiş ve özgün ölçeğe yakın değerler kaydetmiştir.

İkinci olarak, paternalist liderlik ölçeği için özgün ölçekteki beş faktörlü yapı ve tek faktörlü yapı doğrulayıcı faktör analizine (DFA) tabi tutulmuştur. Tablo 1’de görüldüğü üzere her iki yapı da geçerli bulunmamıştır. Üçüncü olarak keşfedici faktör analizinin işaret ettiği 5 faktörlü yapı test edilmiş; bu testte modifikasyon endeksleri

incelenerek ayırışma geçerliğini güçlendirmek için p18'in (*Çalışanları için neyin en iyi...*) ölçekten çıkarılmasına karar verilmiştir. Ölçeklerde yer alan maddelerin faktör yükleri asgari 0.5 değerini karşılamaktadır. İkinci olarak yapıların Cronbach alfa ve AVE katsayıları kontrol edilmiştir. İç tutarlılık ve birleşme geçerliğinin bütün ölçekler için yeterli olduğu ( $AVE > .50$ ) göz önünde bulundurularak ayırışma geçerliğinin kontrolüne ilerlenmiştir.

**Tablo 1.** Ölçeklerin Uyum Göstergeleri

	CFI	TLI	SRMR	RMSEA	RMSEA %90 CI	
					Alt	Üst
<b>Paternalist liderlik</b>						
Özgün 5 faktör	.896	.876	.061	.103	.093	.113
Tek faktör	.857	.841	.068	.115	.106	.124
Modifiye 5 faktör	.955	.942	.033	.079	.066	.092
<b>Örgütsel kronizm</b>						
Özgün 3 faktör	.959	.950	.027	.093	.079	.107
Tek faktör	.923	.911	.033	.124	.112	.137
Modifiye 3 faktör	.989	.985	.018	.058	.036	.079

Örgütsel kronizm algısı öncekine benzer tutumla alternatifleriyle incelenmiş; bazı çalışmalarda ele alındığı gibi tek faktörlü yapı sınanmış ve bu çalışmada tutarlı bulunmamıştır. Üçüncü testte keşfedici faktör analizinin işaret ettiği 3 faktörlü yapı ele alınmıştır. Testte modifikasyon indeksi yardımıyla ayırışma geçerliğini güçlendirmek için k6 (*Yöneticiyle ilişkileri iyi...*) ve k7 maddelerinin (*Yöneticiye koşulsuz sadakat...*) ölçekten çıkarılmasına karar verilmiştir. Ölçüm modellerinin uyum göstergeleri incelendiğinde her ikisinin de kabul edilebilir değerler kaydettiği görülmektedir (Hair vd., 2014; Yaşloğlu, 2017). Çalışmada kullanılan paternalist liderlik ölçeği  $\chi^2 (106) = 245$ , CFI = .955, TLI = .942, SRMR = .0333, RMSEA = .0791; örgütsel kronizm algısı  $\chi^2 (49) = 83.5$ , CFI = .989, TLI = .985, SRMR = .0183, RMSEA = .0579 ile kabul edilebilir ölçüm araçlarıdır.

Tablo 2'de yer alan DFA sonuçları paternalist lider davranışının; iş yerinde aile ortamı (P1) 6 madde ile ( $\alpha = .97$ , AVE = .84), bireyselleşmiş ilişki (P2) 3 madde ( $\alpha = .94$ , AVE = .85), çalışanların iş dışı yaşamına katılım (P3) 3 madde ( $\alpha = .91$ , AVE = .78), sadakat beklentisi (P4) 2 madde ( $\alpha = .73$ , AVE = .58), statü hiyerarşisi ve otorite (P5) 3 madde ( $\alpha = .81$ , AVE = .59) ile ölçülebileceğini göstermektedir. Örgütsel kronizm algısı; iç grup yanlılığı (K1) 5 madde ( $\alpha = .97$ , AVE = .87), paternal kronizm (K2) 4 madde ( $\alpha = .96$ , AVE = .89), karşılıklı çıkar alışverişi (K3) 3 madde ( $\alpha = .90$ , AVE = .79) ile ölçülmüştür.

**Tablo 2.** Doğrulayıcı Faktör Analizi

		Faktör yükü	Cronbach alfa	AVE
<i>Paternalist liderlik ölçeği</i>				
P1(1)	Çalışanlarına karşı bir aile üyesi gibi...	.88	.97	.84
P1(3)	İşyerinde bir aile ortamı...	.90		
P1(4)	Kendi çocuklarıymış gibi...	.88		
P1(5)	Çalışanları dışarıdan gelecek eleştirilere...	.88		
P1(6)	Her çalışanla birebir ilişki kurmaya...	.90		
P2(7)	Her çalışanı şahsen tanımaya...	.88	.94	.85
P2(9)	Çalışanlarının gelişimini ve...	.88		
P2(10)	Gerektiğinde çalışanları adına...	.84		
P3(11)	Çalışanların iş dışı sorunlarında...	.91	.91	.77
P3(12)	Çalışanların özel etkinliklerine...	.76		
P3(13)	Çalışanın özel hayatında bir...	.82		
P4(15)	Çalışanlar hakkında karar verirken...	.73	.73	.58
P4(16)	Çalışanları değerlendirirken sadakat...	.68		
P5(19)	İşle ilgili konularda çalışanların...	.66	.81	.59
P5(20)	İşle ilgili her faaliyeti kontrol etmek...	.61		
P5(21)	Çalışanlarla yakın ilişkiler kurmasına...	.83		
<i>Örgütsel kronizm algısı</i>				
K1(1)	Yöneticimiz, kişisel yakınlığı olan...	.85	.97	.87
K1(2)	Kurumumuzda, çalışanlar ödüllendirilirken...	.89		
K1(3)	Yöneticimiz, çatışmaları çözerken...	.95		
K1(4)	Kurumumuzda, finansal veya...	.86		
K1(5)	Kurumumuzda, kararlar alınırken...	.91		
K2(8)	Yöneticimiz, verdiği kararları...	.91	.96	.89
K2(9)	Kurumumuzda, personel değerlendirmede...	.83		
K2(10)	Yöneticim, kendisine sadakat...	.94		
K2(11)	Yöneticimiz, kurumumuza bağlılık...	.96		
K3(13)	Çalışanlar bir konuda yöneticimizi...	.77	.90	.79
K3(14)	Yöneticimiz, kendi çıkarlarına uygun...	.89		
K3(15)	Yöneticimiz, çalışanlarla ilgili karar...	.89		
Not. N = 210.				
P1: İş yerinde aile ortamı yaratma, P2: Bireyselleşmiş ilişki, P3: Çalışanların iş dışı yaşamlarına katılım, P4: Sadakat beklentisi, P5: Statü hiyerarşisi ve otorite, K1: İç grup yanlılığı, K2: Paternal kronizm, K3: Karşılıklı çıkar alışverişi.				

### 3.2. Paternalist liderlik ve örgütsel kronizm ilişkisi

Değişkenlere ait betimleyici istatistikler ve korelasyonlar Tablo 3'te yer almaktadır. İlk olarak, paternalist liderliğin "iyi niyetli" üç boyutu örgütsel kronizm algısıyla istatistiksel olarak anlamlı ters yönlü ilişki sergilemektedir. Sırayla iç grup yanlılığı, paternal kronizm ve karşılıklı çıkar alışverişi bakımından iş yerinde aile ortamı ( $r = -.33, p < .001$ ;  $r = -.32, p < .001$ ;  $r = -.26, p < .001$ ), bireyselleşmiş ilişki ( $r = -.31, p < .001$ ;  $r = -.32, p < .001$ ;  $r = -.25, p < .001$ ), çalışanların iş dışı yaşamlarına katılım ( $r = -.27, p < .001$ ;  $r = -.29, p < .001$ ;  $r = -.21, p < .001$ ) bu ilişkiyi ortaya koymaktadır. Paternalist liderliğin statü hiyerarşisi ve otorite boyutu ise örgütsel kronizmle negatif yönlü ve zayıf ilişkiler sergilemektedir. Kronizm bileşenlerine göre sırayla bu ilişki ( $r = -.15, p < .05$ ;  $r = -.14, p < .05$ ;  $r = -.12, p > .05$ ) şeklinde gerçekleşmiştir. Öte yandan



sadakat beklentisi, örgütsel kronizm algısının tüm bileşenleriyle pozitif yönlü anlamlı ilişkiler sergilemektedir (Sırayla  $r = .34, p < .001$ ;  $r = .40, p < .001$ ;  $r = .33, p < .001$ ). Demografik değişkenler içinde öğrenim durumu, paternalist liderliğin tüm bileşenleriyle ters yönlü güçlü ilişkiler sergilemekte, “paternal kronizm” ve “karşılıklı çıkar alışverişi” ters yönlü zayıf ilişki sergilemektedir. Örnekleme yaş ile araştırma değişkenleri arasında negatif yönlü zayıf ilişkilere rastlanmıştır. Cinsiyet bakımından, kadınların bazı paternalist liderlik boyutları ile tüm boyutlarda örgütsel kronizm algısı erkeklere göre daha düşük seviyede gerçekleşmiştir. Deneyim ve sektör farklılığı iki değişkenle ters yönlü ilişki sergileseler de bu ilişkilerin büyük çoğunluğu istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

**Tablo 3.** Değişkenlere Yönelik İstatistikler ve Korelasyonlar

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Yaş <sup>a</sup>	2.21	.85												
Deneyim <sup>b</sup>	2.92	1.07	.81***											
Cinsiyet <sup>c</sup>	1.62	.49	-.03	.08										
Öğrenim <sup>d</sup>	2.99	.89	.32***	.29***	-.21**									
Sektör <sup>e</sup>	1.13	.34	.01	-.04	-.07	-.09								
P1	3.58	1.18	-.17*	-.18*	.13	-.36***	-.08							
P2	3.63	1.19	-.21**	-.17*	.17*	-.35***	-.04	.85***						
P3	3.56	1.18	-.14*	-.14	.13	-.35***	-.07	.83***	.80***					
P4	3.38	1.11	-.13	-.09	.19**	-.26***	-.21**	.23***	.21**	.27***				
P5	4.01	.85	-.18**	-.18**	.07	-.34***	-.08	.69***	.64***	.66***	.23***			
K1	3.17	1.39	-.05	-.04	.17*	-.13	-.08	-.33***	-.31***	-.27***	.34***	-.15*		
K2	2.89	1.42	-.14*	-.08	.18*	-.16*	-.13	-.32***	-.32***	-.29***	.40***	-.14*	.87***	
K3	2.66	1.29	-.12	-.10	.20**	-.15*	-.12	-.26***	-.25***	-.21**	.33***	-.12	.81***	.86***

Not.  $N = 210$ .

*P1: İş yerinde aile ortamı, P2: Bireyselleşmiş ilişki, P3: Çalışanların iş dışı yaşamlarına katılım, P4: Sadakat beklentisi, P5: Statü hiyerarşisi ve otorite, K1: İç grup yanlılığı, K2: Paternal kronizm, K3: Karşılıklı çıkar alışverişi.*

<sup>a</sup>Yaş (1 = 18–30, 2 = 31–40, 3 = 41–50, 4 = 51 ve üzeri). <sup>b</sup>Deneyim (1 = 1–5, 2 = 6–10, 3 = 11–15, 4 = 16 ve üzeri). <sup>c</sup>Cinsiyet (1 = Erkek, 2 = Kadın). <sup>d</sup>Öğrenim (1 = Ortaöğrenim, 2 = Önlisans, 3 = Lisans, 4 = Yüksek lisans ve doktora). <sup>e</sup>Sektör (1 = Kamu, 2 = Özel).

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$ .

Paternalist liderlik bileşenlerinin örgütsel kronizm algısı üzerinde etkilerini ölçmek için yürütülen hiyerarşik regresyon analizinin sonuçları Tablo 4’te sunulmuştur. Modele ilk olarak kontrol değişkenleri ve ikinci adımda paternalist liderlik bileşenleri eklenmiştir. Regresyon modeli iç grup yanlılığı için varyansın yaklaşık %36’sını ( $R^2 = .36, F(8,201) = 14.06, p < .001$ ) tahmin etmektedir. Kontrol değişkenleri varyansın %4’ünü tahmin etmektedir, bunlar içinde cinsiyet ve öğrenim düzeyi istatistiksel olarak negatif ve anlamlı etkide bulunmuştur. Yaş, cinsiyet ve öğrenim düzeyinin kontrol edildiği ikinci model varyansın %32’sini tahmin etmektedir. Burada paternalist liderlik bileşenlerinde ikisinin iç grup yanlılığı üzerinde anlamlı etkisi bulunmuştur. İş yerinde aile ortamı iç grup yanlılığı üzerinde negatif, sadakat beklentisi ise pozitif etkide bulunmaktadır. Paternal kronizme yönelik model de birkaç farklılıkla birlikte benzer

sonuçlar üretmektedir. Oluşturulan model paternal kronizm için varyansın %45'ini ( $R^2 = .45$ ,  $F(8,201) = 20.31$ ,  $p < .001$ ) tahmin etmektedir. Kontrol değişkenlerinin tamamı paternal kronizm üzerinde negatif yönlü anlamlı etkiye sahiptir ve varyansın % 6'sını tahmin etmektedir. Modele ikinci adımda eklenen paternalist liderlik bileşenleri varyansın %39'unu tahmin ederek modelin tahmin gücünü artırmaktadır. Paternalist liderlik bileşenlerinin ikisi; iş yerinde aile ortamı ve bireyselleşmiş ilişki paternal kronizm üzerinde negatif yönlü anlamlı etkide bulunmuştur. Öncekiyle benzer biçimde, sadakat beklentisi ise güçlü bir etki sergileyerek paternal kronizm üzerinde pozitif yönlü etkide bulunmuştur. Son olarak, model, karşılıklı çıkar alışverişine ilişkin varyansın %30'unu ( $R^2 = .30$ ,  $F(8,201) = 10.86$ ,  $p < .001$ ) tahmin etmektedir. Modele kontrol değişkenleri eklendiğinde yaş ve cinsiyetin negatif yönlü bir etkide bulunduğu görülmektedir. Birinci adımın varyansın %6'sını tahmin etmektedir. İkinci aşamada paternalist liderlik bileşenleri modele dahil edildiğinde karşılıklı çıkar alışverişindeki varyansın %24'ünü tahmin ettiği görülmektedir. Modelde iş yerinde aile ortamı bağımlı değişkeni negatif yönlü, sadakat beklentisi ise pozitif yönlü etkilemektedir.

**Tablo 4.** Hiyerarşik Regresyon Analizi

	Örgütsel Kronizm Algısı					
	K1. İç grup yanlılığı		K2. Paternal kronizm		K3. Karşılıklı çıkar alışverişi	
	$\beta$	$p$ değeri	$\beta$	$p$ değeri	$\beta$	$p$ değeri
<i>Adım 1</i>						
Yaş <sup>a</sup>	-.03	.67	-.12	.04	-.10	.12
Cinsiyet <sup>b</sup>	-.13	.03	-.14	.01	-.17	.01
Öğrenim düzeyi <sup>c</sup>	-.19	.00	-.18	.00	-.16	.02
$\Delta R^2$	.04		.06		.06	
$\Delta F$	F(3,206) = 2.70*		F(3,206) = 4.14**		F(3,206) = 4.31**	
<i>Adım 2</i>						
P1. İş yerinde aile ortamı	-.35	.00	-.27	.02	-.27	.04
P2. Bireyselleşmiş ilişki	-.16	.17	-.25	.02	-.20	.10
P3. Çalışanların iş dışı...	-.11	.34	-.16	.13	-.06	.63
P4. Sadakat beklentisi	.38	.00	.45	.00	.34	.00
P5. Statü hiyerarşisi	.10	.23	.12	.12	.07	.43
$\Delta R^2$	.32		.39		.24	
$\Delta F$	F(5,201) = 20.12***		F(5,201) = 28.36***		F(5,201) = 13.98***	

Not.  $N = 210$ . Adım 1'de kontrol değişkenleri girilmiş, Adım 2'de paternalist lider davranış boyutları eklenmiştir.

<sup>a</sup>Yaş (1 = 18–30, 2 = 31–40, 3 = 41–50, 4 = 51 ve üzeri). <sup>b</sup>Cinsiyet (1 = Erkek, 2 = Kadın). <sup>c</sup>Öğrenim (1 = Ortaöğrenim, 2 = Önlisans, 3 = Lisans, 4 = Yüksek lisans ve doktora).

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$ .

Bir bütün olarak araştırma bulgularına göz atıldığında, paternalist liderliğin örgütsel kronizmi her üç boyutunda pozitif yönde etkilediği anlaşılmaktadır. İkinci olarak, pozitif algılandığı anlaşılan iyi niyetli paternalist lider davranışı (iş yerinde aile ortamı, bireyselleşmiş ilişki, çalışanların iş dışı yaşamlarına katılım) kronizm algısını her

üç boyutta negatif yönde etkilemektedir. Bu etki, regresyon modelinde her boyutta P1 için anlamlı, paternal kronizm için ek olarak “bireyselleşmiş ilişki” boyutunda istatistiksel olarak anlamlı sonuç üretmektedir ve Hipotez 1’i kısmen desteklemektedir. Diğer deyişle çalışanlar iş yerlerini aile ortamı olarak gördüklerinde kronizm algısı düşmektedir. “Statü hiyerarşisi ve otorite” beklenenin aksine kronizm algısındaki varyansa katkı sağlayamamıştır. Öte yandan “sadakat beklentisi” paternalist liderlik modelinin kronizm algısı üzerindeki en etkili bileşenidir ve kronizm algısını güçlü ve anlamlı biçimde artırmaktadır; bu sonuç Hipotez 2’yi kısmen desteklemektedir. Demografik değişkenler içinde yaş, yalnızca paternal kronizm boyutunda regresyon modeline anlamlı katkı sağlamaktadır. Yani yaşın yükselmesi paternal kronizm algısını düşürür niteliktedir. Cinsiyet örgütsel kronizm algısı üzerinde etkilidir. Örnekleme yer alana kadınların her üç boyutuyla kronizm algısı erkek katılımcılara oranla düşüktür. Regresyon modelinde en etkili demografik değişken öğrenim düzeyi olmuştur. Öğrenim düzeyinin artışı örgütsel kronizm algısını düşürmektedir. Sonuç olarak bu çalışma, paternalist liderlik davranışının örgütsel kronizm algısını etkilediğini, öte yandan içerdiği ikiliklere dayalı olarak model bileşenlerinin örgütsel kronizm algısı üzerinde farklı yönlerde etkide bulunduğunu göstermektedir.

## SONUÇ

Bu çalışmada paternalist liderlik örgütsel kronizm algısının bir öncülü olarak incelenmiştir. Bulgular, paternalist liderliğin ikili doğasının kronizm üzerinde farklı yönlerde etkilerde bulunduğunu ortaya koymaktadır. Çalışmada kullanılan kavramsal yapılar bakımından; doğrulayıcı faktör analizleri minör değişikliklerle paternalist liderlik ve örgütsel kronizm algısı ölçeklerinin geçerli ve güvenilir olduğunu ortaya koymaktadır. Benzer araştırmalarda da bu tip minör değişikliklerle ölçeklerin kullanılabilir olduğu değerlendirilmektedir (Ör. Soylu, 2011). Korelasyon analizleri, iyi niyetli paternalist liderlik bileşenleri olarak değerlendirilen “iş yerinde aile ortamı”, “bireyselleşmiş ilişki”, ve “çalışanların iş dışı yaşamına katılma” boyutları ile örgütsel kronizm algısı arasında negatif yönlü ilişki olduğunu göstermiştir. Regresyon analizi bunlar içinde “iş yerinde aile ortamı”nın önemli bir açıklayıcı olduğunu göstermiştir. Öte yandan çıkarıcı paternalist lider davranışı olarak değerlendirilebilecek “sadakat beklentisi” ile örgütsel kronizm algısı arasında güçlü pozitif yönlü ilişki varken “statü hiyerarşisi ve otorite” ile zayıf negatif yönlü ilişki görülmektedir. Regresyon modeli de bu bulguyu büyük ölçüde

desteklemektedir. Bu bulgu benzer araştırmalarda da gösterilmektedir. Soylu'nun (2011) araştırmasında paternalist liderlik faktörlerinden “iş yerinde aile ortamı” ve “sadakat beklentisi”, iş yerinde zorbalık algısı üzerinde ilki negatif, ikincisi pozitif etkilerde bulunmuştur. “Statü hiyerarşisi ve otorite”nin bu ve diğ er bazı çalışmalarda beklenen sonuçları üretmemesi, kullanılan ölçme aracı ve paternalist liderlik modellerine ilişkin genel bir eleştiriyi akla getirmektedir. Buna göre mevcut paternalist liderlik modelleri iyi niyet ve otorite (Hiller vd., 2019) veya iyi niyetli ve çıkarıcı (Soylu, 2011) boyutlarla tam olarak örtüşmemektedir. Hiller ve arkadaşları (2019), Aycan'ın (2006) paternalist liderlik modelinin daha ziyade iyi niyetli liderliği ölçtüğü ve otoriteye kısmi bir vurgu yaptığını da ileri sürmektedir. Burada belirtmek gerekir ki ölçüme ilişkin belirtilen ikiliğin aksine bazı araştırmalarda paternalist liderlik boyutlarının ilgili bağımsız değişkenler üzerinde aynı yönde tutarlı etkilerde bulunduğu da gösterilmiştir. (ör. Gerçek, 2018; Pelenk & Acaray, 2019; Tekin, 2019). Bu çerçevede, Türkiye'de yaygın olarak kullanılan Cheng vd. (2000) ve Aycan (2006) ölçümlerinin yapısal farklılıkları ve etkilerinin araştırılması, paternalist liderlik yazınına katkı sağlayabilir. Ayrıca, paternalist liderliğin çoklu doğasına odaklanan araştırmalarda “statü hiyerarşisi ve otorite” ile “yöneticiye güven” bir arada incelenebilir. Yazında, paternalist-otoriter lider davranışıyla (Cheng vd., 2000) ilgili bağımlı değişkenler arasında yöneticiye güvenin aracılık rolü oynadığı gösterilmektedir (Ötken & Cenkeci, 2012; Dedahanov vd., 2022). Bu durumda, paternalist-otoriter lider davranışı, güç mesafesinden kaynaklanan kabule dayanan güven aracılığıyla (Chen vd., 2014) diğ er bağımlı değişkenler üzerinde etkide bulunuyor olabilir. Güven konusunun Aycan (2006) ölçümündeki statü hiyerarşisi ve otoriteyle nasıl ilişki sergilediğini görmek ilgi çekici olacaktır.

Örgütsel kronizm algısına ilişkin Turhan (2014) ölçeğinin araştırmalarda çoğunlukla tek boyutlu kullandığı görülmektedir (ör. Shaheen vd., 2017; Ali vd., 2022; DeClercq vd., 2022; Elibol & Sever, 2022). Bu çalışmada üç boyutlu yapı bazı modifikasyonlarla geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olarak kullanılmıştır. Genel olarak paternalist lider davranışlarının örgütsel kronizm üzerinde ikili etkisi, kronizmin farklı boyutlarında benzer yönde gerçekleşmiştir. Bunlar içinde paternalist liderliğin en güçlü etkide bulunduğu boyut, benzer sayılıtlara dayanması sebebiyle paternal kronizm olmuştur. Paternal kronizm sadık astların kayırılması anlamına gelmektedir. Sadakat beklentisi algısı yükseldikçe “sadık astların kayırıldığı”na ilişkin algı yükselmiştir. Tersine, iş yerine aile ortamı ve bireyselleşmiş ilişki algısı sadakate dayalı kayırma

algısını negatif yönde etkilemiştir. Örgütsel kronizmin ikinci boyutu olarak iç grup yanlılığı, iş yerinde aile ortamı ve sadakat beklentisi tarafından benzer biçimde etkilenmektedir. Bununla birlikte, iş yerinde aile ortamı algısı, en güçlü ters yönlü katkıyı astlarla gayri resmi ilişkilere dayanan yönetsel yanlılığı ifade eden bu kronizm boyutunda vermektedir. Diğer boyutlarda, yöneticinin çalışanı şahsen tanması veya iş yaşamı dışında özel yaşamına katılması, gayri resmi ilişkiye dayalı bu yönetsel yanlılık algısı üzerinde etkili olmamıştır. Diğer bir deyişle, bu değişkenler anlamlı ters yönlü ilişkilere sahip olmakla birlikte kronizm algısında anlamlı fark yaratmamaktadır. Öncekine benzer biçimde, örgütsel kronizmin diğer bir boyutu olan karşılıklı çıkar alışverişi algısı da iş yerinde aile ortamı yaratılmasıyla azalmakta, ancak sadakat beklentisiyle daha güçlü biçimde artmaktadır.

Araştırmanın diğer bir katkısı ve diğer kronizm araştırmalarından da bir ölçüde ayrışan nokta, yazında kullanılagelen cinsiyet, yaş gibi kontrol değişkenleri dışında öğrenim düzeyinin bu araştırmada önemli bir açıklayıcı olarak belirmiş olmasıdır. İç grup yanlılığını odağa alan Kolstad ve Wiig (2013) öğrenim düzeyinin pozitif etkisini göstermiş olsa da kronizm yazınında buna rastlanmamaktadır. Bir örnekte, Akuffo ve Kivipöld (2019) kronizmde bu ilişkiye dikkat çekmekle birlikte istatistiksel olarak önemli bir etki tespit edememiştir. Bu çalışmada öğrenim düzeyi kronizmin her boyutunda varyans değişimini anlamlı biçimde açıklamaktadır. Bu durum, eğitim düzeyi yükseldikçe kurulan sosyal bağlara dayalı olarak gücün artmasıyla birlikte bu kişilerin eşitsizlikten daha fazla yararlanabilme ve mübadelede bulunabilme potansiyeline sahip olmasından kaynaklanıyor olabilir (Akuffo & Kivipöld, 2019). İlerleyen araştırmalarda öğrenim düzeyinin kronizm algısına yönelik kaydedilen bu olası etkisi araştırılmalıdır.

Sosyal mübadele kuramından hareketle, çalışanların örgütle ve yöneticiyle olan mübadele ilişkisi sonucu oluşabilecek veya değişebilecek tutum ve davranışların yine - sırasıyla- örgüt ve yöneticiye yöneleceğine ilişkin önermeler bulunmaktadır (Yürür, 2019). İlerleyen çalışmalarda, bu kuramsal perspektifle örgütsel kronizm algısıyla ilişkilendirilecek tutum ve davranışların örgüte mi yoksa yöneticiye mi yöneldiği önemli bir araştırma sorusu olabilir. Yine, ilerleyen araştırmalarda sosyal mübadele kuramı açısından kayırmanın genel şemsiyesi altında kronizm ve nepotizmin farkını görmek ilgi çekici olabilir. Kronizmden kaynaklanan arkadaşlığa dayalı mübadele yükümlülüğünün aile bağına dayalı olan kadar güçlü olmadığı ve bu nedenle bu bağın her zaman örgütsel

yükümlülüklerin önüne geçemeyeceği belirtilmektedir (Pearce, 2015). Araslı ve Tümer (2008), daha ziyade politika kaynaklı kayırmaya dayanan araştırmalarında nepotizmin olumsuz sonuçlarının daha etkili olduğu göstermektedir. Bir bütün olarak kayırma türlerinin yaygın görüldüğü örgütsel ortamlarda kronizme özgü farklılıkların anlaşılması, ilişkili birçok örgütsel tutum ve davranışların daha iyi anlaşılması için fırsat sağlayabilir.

Örgütsel kronizm uygulamacılar açısından da önemli çıkarımlara konu edilebilir. Bu alandaki araştırmalar örgütsel kronizmin gerek çalışanlar gerekse -bu olgunun liyakatle ilişkili dışsallığı itibarıyla- toplumlar açısından oldukça olumsuz bir algı olduğunu ortaya koymaktadır. Bu nedenle her düzeyde yöneticiler, çalışma barışını korumak için kronizmin önüne geçecek yapısal ve prosedürel tedbirleri almalıdır. Bu çalışmanın öne çıkan bulgularından biri, Türk kültürüyle de ilişkili olarak, paternalist lider davranışı olarak betimlenen iş yerinde aile ortamı sağlamanın örgütsel kronizm algısını azalttığı hususudur. Bununla birlikte bu bulgu tek başına yanıltıcıdır; zira aynı zamanda yöneticinin, performansı bir kenara bırakarak sadakate dayalı işlem yaptığı yönünde bir izlenim vermesi, kronizm algısını daha güçlü biçimde etkileyerek aile ortamının sunduğu olumlu tabloyu tersine çevirmektedir.

Çalışmanın önemli bir kısıtı seçilen örnekleme stratejisinden kaynaklanmaktadır. Katılımcıların tespitinde homojenlikten kaçınılmaya çalışıldıysa da tüm uygun örnekleme türlerinde olduğu gibi bulgular evreni temsil etmeyebilir. Yine, çalışmada beyaz yakalı çalışanlar bulunmaktadır. İlerleyen araştırmalarda mavi yakalı çalışanları kapsayacak İkinci olarak, yukarıda yazına göndermeyle belirtildiği gibi, tercih edilen paternalist liderlik ve örgütsel kronizm ölçekleri kapsayıcı olmayabilir. Bununla birlikte, çalışmanın paternalist liderlik ve örgütsel kronizm algısı arasındaki ilişkinin anlaşılmasına ve bazı çıkarımlar yapılmasına katkı sağladığı değerlendirilmektedir.

**Destek bilgisi:** Bu çalışma, kamu, ticari veya kâr amacı gütmeyen kuruluşlar gibi herhangi bir organizasyondan destek almamıştır

**Çıkar Çatışması:** Bu çalışmada herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.

**Etik Onayı:** İnsan katılımcıları içeren çalışmalarda gerçekleştirilen tüm prosedürler, kurumsal ve / veya ulusal araştırma komitesinin etik standartlarına ve 1964 Helsinki deklarasyonuna ve daha sonraki değişikliklerine veya karşılaştırılabilir etik standartlara uygundur.

**Bilgilendirilmiş Onam Formu:** Çalışmaya katılan tüm bireysel katılımcılardan bilgilendirilmiş onam formu alınmıştır.



## Kaynakça

- Aktaş, H. (2020). Paternalist liderlik. S. Polatçı. (Ed.) *Kuramsal temelleriyle örgütsel davranış ölçekleri rehberi*. (ss. 610-634). Ankara: Nobel.
- Akuffo, I.N. and Kivipöld, K. (2017), "Leadership behaviour in the context of nepotism, cronyism, and favouritism: a review of the literature". S. Morison. (Ed.), *Leadership for improvement perceptions, influences and gender differences* (ss. 255-282), Nova Publishers.
- Akuffo, I. N., & Kivipöld, K. (2019). Influence of leaders' authentic competences on nepotism-favoritism and cronyism. *Management Research Review*, 43(4), 369-386. <http://doi.org/10.1108/MRR-02-2019-0078>
- Ali, S., Shahzad, F., Hussain, I., Yongjian, P., Khan, M. M., & Iqbal, Z. (2022). The outcomes of organizational cronyism: A social exchange theory perspective. *Frontiers in Psychology*, 13, 805262-805262. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.805262>
- Alpar, R. (2017). *Uygulamalı çok değişkenli istatistiksel yöntemler*. Ankara: Detay
- Arash, H., & Tümer, M. (2008). Nepotism, favoritism and cronyism: A study of their effects on job stress and job satisfaction in the banking industry of north cyprus. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 36(9), 1237-1250. <https://doi.org/10.2224/sbp.2008.36.9.1237>
- Asunakutlu, T., & Avcı, U. (2010). Aile işletmelerinde nepotizm algısı ve iş tatmini ilişkisi üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 93-109.
- Aycan, Z., Kanungo, R., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, G., & Kurshid, A. (2000). Impact of culture on human resource management practices: A 10-country comparison. *Applied psychology*, 49(1), 192-221. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00010>
- Aycan, Z. (2001). Human resource management in turkey - Current issues and future challenges. *International Journal of Manpower*, 22(3), 252-260. <https://doi.org/10.1108/01437720110398347>
- Aycan, Z. (2006) Paternalism: towards conceptual refinement and operationalization. K.S. Yang, K. K. Hwang ve Kim, U. (Eds.) *Scientific Advances in Indigenous Psychologies: Empirical, Philosophical and Cultural Contributions*. (ss. 445-466), Cambridge University Press. [https://doi.org/10.1007/0-387-28662-4\\_20](https://doi.org/10.1007/0-387-28662-4_20)
- Aycan, Z. (2015). Paternalistic leadership. C. Cooper (Ed.), *Encyclopedia of Management*, Wiley & Sons.
- 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, 962-969. <https://doi.org/10.1057/jibs.2013.48>
- Balliet, D., Wu, J., & De Dreu, C. K. (2014). Ingroup favoritism in cooperation: a meta-analysis. *Psychological bulletin*, 140(6), 1556. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0037737>
- Bedi, A. (2019). A meta-analytic review of paternalistic leadership. *Applied Psychology*, 69(3), 960-1008. <https://doi.org/10.1111/apps.12186>
- Begley, T., Khatri, N., & Tsang, E. (2010). Networks and cronyism: A social exchange analysis. *Asia Pacific Journal of Management*, 27(2), 281-297. <https://doi.org/10.1007/s10490-009-9137-4>
- Bellow, A. (2003). *In praise of nepotism: A natural history*. Doubleday.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Chen, X. P., Eberly, M. B., Chiang, T. J., Farh, J. L., & Cheng, B. S. (2014). Affective trust in chinese leaders: Linking paternalistic leadership to employee performance. *Journal of management*, 40(3), 796-819. doi: [10.1177/0149206311410604](https://doi.org/10.1177/0149206311410604)
- Cheng, B.S., Chou, L.F., & Farh, J.L. (2000). A triad model of paternalistic leadership: The constructs and measurement. *Indigenous Psychological Research in Chinese Societies*, 14, 3-64. <https://doi.org/10.1177/0149206311410604>
- Cingöz, A., & Akıllı, H. S. (2015). a study on examining the relationship among cronyism, self reported job performance and organizational trust. *WEI International Academic Conference Proceedings*.

- (ss. 7-11), Viyana, Avusturya. <http://www.westeastinstitute.com/wp-content/uploads/2015/04/Ayse-and-Serkan.pdf>
- Cobanoglu, C., Moreo, P. J., & Warde, B. (2001). A comparison of mail, fax and web-based survey methods. *International journal of market research*, 43(4), 1-15. <https://doi.org/10.1177/147078530104300401>
- Colella, A., Garcia, F., Reidel, L., & Triana, M. (2005, August). Paternalism: Hidden discrimination. In *meeting of the Academy of Management*, Honolulu, Hawaii, Amerika Birleşik Devletleri.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management*, 31(6), 874-900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- De Clercq, D., Fatima, T., & Jahanzeb, S. (2022). Cronies, procrastinators, and leaders: A conservation of resources perspective on employees' responses to organizational cronyism. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(1), 77-88. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1928076>
- Dedahanov, A. T., Fayzullaev, A. K. U., Abdurazzakov, O. S., Rakhmonov, D. A., & Zakirova, O. (2022). Paternalistic Leadership Styles and Employee Voice: The Roles of Trust in Supervisors and Self-Efficacy. *Sustainability*, 14(19), 12805. <https://doi.org/10.3390/su141912805>
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 36-62. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.005>
- Elibol, G., & Sever, E. (2022). Örgütsel kronizmin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde, işe yabancılaşmanın aracı rolü. *İktisat İşletme ve Uluslararası İlişkiler Dergisi*, 1(1), 18-38.
- Erden, P., & Otken, A. B. (2019). The dark side of paternalistic leadership: Employee discrimination and nepotism. *European Research Studies*, 22(2), 154-181.
- Ertureten, A., Cemalcılar, Z., & Aycan, Z. (2013). The relationship of downward mobbing with leadership style and organizational attitudes. *Journal of Business Ethics*, 116(1), 205-216. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1468-2>
- Farh, L. J., & Cheng, B. S. (2000). A cultural analysis of paternalistic leadership in chinese organizations. J. T. Li, A. S. Tsui ve E. Weldon (Ed.), *Management and organizations in the chinese context* (ss. 84-127), Palgrave Macmillan. [https://doi.org/10.1057/9780230511590\\_5](https://doi.org/10.1057/9780230511590_5)
- Farh, J.L., Cheng, B.S., Chou, L.F., & Chu, X.P. (2006). Authority and benevolence: Employees' responses to paternalistic leadership in China. Tsui, A. S., Y. Bian ve L. Cheng (Ed.) *China's domestic private firms: Multidisciplinary perspectives on management and performance* (ss. 230-260). Sharpe. <https://doi.org/10.4324/9781315705804>
- Gerçek, M. (2018). Yöneticilerin babacan (paternalist) liderlik davranışlarının psikolojik sözleşme bağlamındaki beklentileri üzerindeki etkilerine yönelik bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 13(2), 101-118. <https://doi.org/10.17153/oguiibf.390533>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2014). Pearson new international edition. *Multivariate data analysis, seventh edition*. Pearson.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the academy of marketing science*, 43(1), 115-135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Hofstede, G. H., & Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Sage.
- Homans, G. C. (1961). *Social behavior: Its elementary forms*. New York: Harcourt, Brace & World.
- Hudson, S. ve Claasen, C. (2017). Nepotism and cronyism as a cultural phenomenon?. M. S. Abländer ve S. Hudson (Ed.). *The handbook of business and corruption* (ss. 95-118). Emerald. <https://doi.org/10.1108/978-1-78635-445-720161006>
- Jackson, T. (2016). Paternalistic leadership: The missing link in cross-cultural leadership studies?. *International Journal of Cross Cultural Management*, 16(1), 3-7. <https://doi.org/10.1177/1470595816637701>

- Jaskiewicz, P., Uhlenbruck, K., Balkin, D. B., & Reay, T. (2013). Is nepotism good or bad? Types of nepotism and implications for knowledge management. *Family Business Review*, 26(2), 121-139. <https://doi.org/10.1177/0894486512470841>
- Jawahar, I. M., Bilal, A. R., Fatima, T., & Mohammed, Z. J. (2021). Does organizational cronyism undermine social capital? Testing the mediating role of workplace ostracism and the moderating role of workplace incivility. *Career Development International*, 26(5), 657-677. <https://doi.org/10.1108/CDI-09-2020-0228>
- Jones, R.G., & Stout, T. (2015). Policing nepotism and cronyism without losing the value of social connection. *Industrial and Organizational Psychology*, 8(1), 2-12. <https://doi.org/10.1017/iop.2014.3>
- Keles, H. N., Ozkan, T. K., & Bezirci, M. (2011). A study on the effects of nepotism, favoritism and cronyism on organizational trust in the auditing process in family businesses in Turkey. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, 10(9), 9-16. <https://doi.org/10.19030/iber.v10i9.5622>
- Khatri, N., & Tsang, E. W. (2003). Antecedents and consequences of cronyism in organizations. *Journal of Business Ethics*, 43(4), 289-303. <https://doi.org/10.1023/A:1023081629529>
- Khatri, N., Tsang, E. W., & Begley, T. M. (2006). Cronyism: a cross-cultural analysis. *Journal of International Business Studies*, 37(1), 61-75. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400171>
- Kolstad, I., & Wiig, A. (2013). Does an educated mind take the broader view? A field experiment on in-group favouritism among microcredit clients. *The Journal of Socio-Economics*, 45, 10-17. <https://doi.org/10.1016/j.socec.2013.02.021>
- Lazar, J., & Preece, J. (1999). Designing and implementing web-based surveys. *The Journal of Computer Information Systems*, 39(4), 63-67.
- Mendonca, M., Kanungo, R. N., & Aycan, Z. (1999). Culture: The forgotten factor in human resource management. *Vision*, 3(2), 1-7. <https://doi.org/10.1177/097226299900300202>
- Merriam-Webster. (t.y.). Favoritism. İçinde *Merriam-Webster.com thesaurus*. Erişim tarihi Ağustos 26, 2022, erişim adres <https://www.merriam-webster.com/thesaurus/favoritism>.
- Merriam-Webster. (t.y.). Cronyism. İçinde *Merriam-Webster.com thesaurus*. Erişim tarihi Ağustos 26, 2022, erişim adresi <https://www.merriam-webster.com/thesaurus/cronyism>.
- Niu, C. P., Wang, A. C., & Cheng, B. S. (2009). Effectiveness of a moral and benevolent leader: Probing the interactions of the dimensions of paternalistic leadership. *Asian Journal of Social Psychology*, 12(1), 32-39. <https://doi.org/10.1111/j.1467-839X.2008.01267.x>
- Online Etymology Dictionary. (t.y.). Cronyism. İçinde *Etymonline.com*. Erişim tarihi Ağustos 26, 2022, erişim adresi <https://www.etymonline.com/cronyism>.
- Osborn, R. N., Uhl-Bien, M., & Milosevic, I. (2014). The context and leadership. D. V. Day (Ed.), *The Oxford handbook of leadership and organizations* (ss. 589-612), Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199755615.001.0001>
- Osland, J. S., De Franco, S., & Osland, A. (1999). Organizational implications of latin american culture: Lessons for the expatriate manager. *Journal of Management Inquiry*, 8(2), 219-234. <https://doi.org/10.1177/105649269982018>
- Ötken, A. B., & Cenkci, T. (2012). The impact of paternalistic leadership on ethical climate: The moderating role of trust in leader. *Journal of Business Ethics*, 108, 525-536. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1108-2>
- Özen, Y., & Gül, A. (2007). Sosyal ve eğitim bilimleri araştırmalarında evren-örneklem sorunu. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, (15), 394-422.
- Paşa, S., H. Kabasakal and M. Bodur. (2001). Society, organisations, and leadership in turkey, *Applied Psychology: An International Review* 50(4), 559-589. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00073>
- Pellegrini, E. K., & Scandura, T. A. (2008). Paternalistic leadership: A review and agenda for future research. *Journal of Management*, 34(3), 566-593. <https://doi.org/10.1177/0149206308316063>

- Pellegrini, E. K., Scandura, T. A., & Jayaraman, V. (2010). Cross-cultural generalizability of paternalistic leadership: An expansion of leader-member exchange theory. *Group & Organization Management*, 35(4), 391-420. <https://doi.org/10.1177/1059601110378456>
- Pelletier, K. L., & Bligh, M. C. (2008). The aftermath of organizational corruption: Employee attributions and emotional reactions. *Journal of Business Ethics*, 80, 823-844. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9471-8>
- Pelenk, S. E., & Acaray, A. (2019). Paternalist liderliğin üretkenlik karşısı iş davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışları üzerine etkisi. *Electronic Turkish Studies*, 14(5), 184-189. <https://doi.org/10.29228/TurkishStudies.23015>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Porter, L. W., & McLaughlin, G. B. (2006). Leadership and the organizational context: Like the weather? *The Leadership Quarterly*, 17(6), 559-557. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.002>
- Reis, Harry T. & Judd, C. M. (2013). Conducting research on the internet. H. T. Reis ve C. Judd. (Ed.) *Handbook of Research Methods in Social and Personality Psychology*. (ss. 443-470), Cambridge University Press.
- Riaz, A. (2018). Impact of ethical leadership on organizational cronyism through mediating role of ethical culture and moderating role of leader member exchange. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 12(3), 831-850.
- Saleem, M. A., Yaseen, A., & Zahra, S. (2018). Predictors of organizational commitment in public sector hospitals of Pakistan -A moderated mediation study. *Journal of Health Management*, 20(2), 206-225. <https://doi.org/10.1177/0972063418763656>
- Shaheen, S., Bashir, S., & Khan, A. K. (2017). Examining organizational cronyism as an antecedent of workplace deviance in public sector organizations. *Public Personnel Management*, 46(3), 308-323. <https://doi.org/10.1177/0091026017716655>
- Shaheen, S., Zulfiqar, S., Saleem, S., & Shehazadi, G. (2020). Does organizational cronyism lead to lower employee performance? Examining the mediating role of employee engagement and moderating role of islamic work ethics. *Frontiers in Psychology*, 11, 579560. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.579560>
- Smierciak, S. (2021). *Cronyism and Elite Capture in Egypt: From Businessmen Cabinet to Military Inc.* Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003185345>
- Soylu, S. (2011). Creating a family or loyalty-based framework: The effects of paternalistic leadership on workplace bullying. *Journal of Business Ethics*, 99(2), 217-231. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0651-6>
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2015). *Çok değişkenli istatistiklerin kullanımı*. Nobel Yayınevi, Ankara.
- Tekin, E. (2019). Paternalist liderliğin iş tatmini ve çalışan performansına etkisi üzerine bir araştırma. *Third Sector Social Economic Review*, 54(1), 178-204. <https://doi.org/10.15659/3.sektor-sosyal-ekonomi.19.03.1087>
- Trompenaars, F. (1993). *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*. New York: Irwin.
- Turhan, M. (2014). Organizational cronyism: A scale development and validation from the perspective of teachers. *Journal of business ethics*, 123, 295-308. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1839-3>
- Turhan, M., & Erol, Y. C. (2019). Öğretmen görüşlerine göre eğitim örgütlerinde kronizm, sessizlik ve sinizm arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 35(4), 874-886.
- The jamovi project (2022). *Jamovi*. (Version 2.3) [Computer Software]. Retrieved from <https://www.jamovi.org>.
- Wagstaff, M. F., Collela, A., Triana, M. D. C., Smith, A. N., & Watkins, M. B. (2015). Subordinates' perceptions of supervisor paternalism: a scale development. *Journal of Managerial Psychology*, 30(6), 659-674. <https://doi.org/10.1108/JMP-10-2012-0287>

- Wang, A. C., & Cheng, B. S. (2010). When does benevolent leadership lead to creativity? The moderating role of creative role identity and job autonomy. *Journal of Organizational Behavior*, 31(1), 106-121. <https://doi.org/10.1002/job.634>
- Wated, G., & Sanchez, J. I. (2015). Managerial tolerance of nepotism: The effects of individualism–collectivism in a Latin American context. *Journal of Business Ethics*, 130, 45-57. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2195-7>
- Wu, M., & Xu, E. (2012). Paternalistic leadership: from here to where?. X. Huang ve M. Bond. (Ed.). *Handbook of Chinese Organizational Behavior: Integrating Theory, Research and Practice* (s. 449-466), Elgar. <https://doi.org/10.4337/9780857933409.00032>
- Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 74-85.
- Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66-85. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0088>
- Yürür, S. (2021) Sosyal mübadele kuramı. İçinde: S. Yürür (Eds.) *Örgütsel davranış kuramları* (ss.245-280).
- Zhu, J., Song, L. J., Zhu, J., & Johnson, R. E. (2019). Visualizing the landscape and evolution of leadership research. *The Leadership Quarterly*, 30(2), 215–232. <https://doi.org/10.1016/j.leafqua.2018.06.003>

**Etik Beyanı:** Bu çalışmanın tüm süreçlerinde etik kurallara uyulduğunu yazar beyan eder. Bu çalışmada Adana Alparslan Türkeş Bilim ve Teknoloji Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulundan 2021 tarih ve 10.12 sayılı karar ile gerekli izinler alınmıştır.