

Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki

Eyüp ALTURAN

Öğretmen, Sultanbeyli Ahmet Yesevi İlkokulu
Teacher, Sultanbeyli Ahmet Yesevi Primary School
eyupalturan@hotmail.com

Sertaç ERCAN

orcid.org/0000-0003-3896-9194
Dr. Öğr. Üyesi, Bandırma Onyediy Eylül Üniversitesi
Asst. Prof. Dr., Bandırma Onyediy Eylül University
sercan@bandirma.edu.tr

Ali YACAN

Öğretmen, Sultanbeyli Ahmet Yesevi İlkokulu
Teacher, Sultanbeyli Ahmet Yesevi Primary School
yacanali@hotmail.com

Songül YACAN

Öğretmen, Sultanbeyli Hamit Sütmen Ortaokulu
Teacher, Sultanbeyli Hamit Sütmen Secondary School
songulyacan@hotmail.com

Öz

Bu araştırma, okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Araştırmanın evreni olarak İstanbul ili Sultanbeyli ilçesindeki beş resmi okulda çalışan yaklaşık 220 personel seçilmiş ve veriler yüz yüze anket yöntemiyle toplanmıştır. Elde edilen verilerin analizlerini için regresyon ve korelasyon testleri uygulanmıştır.

Yapılan analizler neticesinde okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında pozitif ve istatistiki olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Ayrıca paternalist liderliğin alt boyutlarından ahlaki liderliğin ve otoriter liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı etkisinin olduğu gözlemlenmiştir. Ancak diğer alt boyutlar olan yardımsever liderlik ve çıkarıcı liderlik ile örgütsel bağlılığa arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Ayrıca örgütsel bağlılığın %18 oranla paternalist liderliğin alt boyutları ile açıklanabileceği bulgusuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Liderlik Türleri, Nicel Araştırma, Örgütsel bağlılık, Paternalist liderlik

JEL Kodları: L29, M10, M12

The Relationship Between the Paternalist Leadership Behaviors of School Heads and Teachers' Organizational Commitment

Abstract

The aim of this research is to examine the relationship between school managers' paternalistic leadership behaviors and teachers' organizational commitment. As the universe of the research, approximately 220 personnel working in five official schools in the Sultanbeyli district of Istanbul were selected and the data were collected by face-to-face survey method. Regression and correlation tests were applied for the analysis of the obtained data. As a result of the analyzes made, it is seen that there is a positive and significant relationship between school managers' paternalistic leadership

behaviors and teachers' organizational commitment. In addition, it has been observed that moral leadership and authoritarian leadership, which are sub-dimensions of paternalistic leadership, have a positive and statistically significant effect on organizational commitment. However, no significant relationship was found between the other sub-dimensions, benevolent leadership and self-interested leadership, and organizational commitment. In addition, it was found that organizational commitment can be explained by the sub-dimensions of paternalistic leadership with a rate of 18%.

Keywords: Leadership, Organizational commitment, Paternalistic leadership, Quantitative research, Types of leadership

JEL Codes: L29, M10, M12

Giriş

Okullarda başarı için uygun bir ortamın sağlanabilmesi öğretmenlerin yeterlilikleri, yetenekleri ve özverileriyle orantılıdır. Ancak öğretmenin yetenekli ve yeterli olması bağlı olduğu kurumu her zaman başarıya ulaştıramayabilir. Bu noktada öğretmenlerin kurumlarına gerek ruhsal gerekse psikolojik açıdan bağlı olmaları önem arz etmektedir (Balay, 2014). Çalışanların iş yaparken örgütlerinden memnun olmalarının sağlanması o örgütün yöneticisinin ana görevlerinden biridir. Yöneticiler bu misyonlarını yerine getirmeleri çalışanların iş performansı ve örgütsel bağlılıkları artırmaktadır. Böylece çalışanların örgütsel bağlılıklarının yükselmesine bağlı olarak çalıştıkları kurumda kalma istekleri arttırmaktadır. Aynı zamanda çalışanlar tarafından örgütün hedeflerinin özümsemesini de sağlamaktadır (Çöl ve Andıç, 2008).

Paternalist (babacan) liderlik aile olgusunda 'baba' figürü ile özdeşleşmiş, kendisinden çok ailenin diğer fertlerinin çıkarlarını ve gereksinimlerini önemseyen korumacı ve fedakâr liderlik modeli olarak bilinmektedir. Paternalist liderlik tarzını benimseyen yöneticiler bağlı buldukları kurumlarda çalışma ortamının bir aile atmosferine bürünmesini amaçlamaktadırlar. Ekiplerindeki bireyleri tıpkı bir baba gibi kollayarak onların özel hayatlarıyla ilgilenirler. Ayrıca ekiplerindeki bireylere rol model olarak onlara yol gösterici bir görev üstlenirler (Cerit, 2012). Bu noktada yöneticiler, çalışanlarına örgütün amaçlarını ve değerlerini özümsetmesi; onları etkilemesi ve desteklemesi örgütsel bağlılık açısından önemli görülmektedir (Shamir ve diğerleri, 2000).

Bu bilgiler göz önüne alındığında eğitim kurumlarında da tıpkı diğer kurumlarda olduğu gibi etkin liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Okullarda bu yöneticilik rolünü okul müdürleri üstlenmektedir. Son yıllarda değişen iş düzeni ve çağın getirdiği yenilikler ile okul müdürleri öğretimsel, karizmatik, dönüşümcü ve vizyoner liderlik gibi farklı liderlik modelleri etkisinde kalmaktadırlar. Ancak bir liderlik tipi olan paternalist liderlik, bilhassa eğitim sektöründe çok fazla araştırmaya konu olmamıştır (Arslan, 2016; Cerit, Dağlı ve Ağalday, 2018; Mete ve Serin, 2015; Özdemir ve Akgün, 2011; Saylık, 2017). Tüm bu sebepler ışığında çalışmanın gerekçesi, okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin artmakta olmasıdır. Araştırmanın amacı ise okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında

nedensellik ilişkisi olup olmadığını incelemek ve eğer bir ilişki varsa bu ilişkinin yönünü ortaya koymaktır.

Araştırmanın ilk kısmında çalışmaya ait değişkenlerin tanımlamalarının yapıldığı kavramsal çerçeve yer almakta olup ikinci kısımda paternalist liderlik ile örgütsel bağlılık değişkenlerinin yer aldığı çalışmaların bulunduğu literatür taramaları bulunmaktadır. Üçüncü kısımda araştırmanın amacı, örnekleme, evreni, modeli, hipotezleri ve araştırmada kullanılan veri toplama araçları ile ölçekler hakkında bilgiler bulunmaktadır. Dördüncü kısımda ise analizler sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Gerçekleştirilen analizler sonucunda hipotezlerin test sonuçları ortaya konmuştur. Çalışmanın sonuç kısmında da analizler sonucu elde edilen bulgular ile bulguların yorumlanması, daha önce yapılan çalışmalarla karşılaştırılması, araştırmanın kısıtları ve gelecek araştırmalara tavsiyeler yer almaktadır.

1. Kavramsal Çerçeve

1.1. Paternalist (Babacan) Liderlik

Batıdaki yönetim yaklaşımına çok uygun olmasa da mevcut yönetim anlayışlarının içerisinde son yıllarda bazı araştırmalara konu olmaya başlayan paternalist liderlik, yönetim noktasında otorite ve disiplinin ilgi ve baba şefkati ile birleştirmiş hali olarak bilinen liderlik modeli olarak anılmaktadır. Paternalist liderlik tanım olarak farklı görüşler barındırmakla beraber bu liderlik tarzının daha çok kabul gören tanımı, disiplinli bir otorite ve baba şefkatinin birleştiği bir liderlik biçimi şeklinde (Fahr ve Cheng, 2000) ifade edilebilir.

Paternalist liderlik anlayışını benimseyen liderler, mesul oldukları örgüt üyelerinin iş yaşamlarıyla olduğu kadar özel yaşamlarıyla da ilgilenmektedirler. Ekiplerinin sıkıntılarını dinleyerek onlara yol gösterir ve ekip üyelerine karşı koruyucu bir tutum sergilerler. Bunlara ek olarak ekip üyelerinin örgütle ilgili olmasa dahi onların psikolojik ve manevi doyumlarını yükseltecek davranışlar sergilemeye gayret ederler (Pellegrini ve Scandura, 2006). Ayrıca paternalist liderler yapılan işlerin neticesinde ortaya çıkan ürünlerden ziyade örgüt elemanlarına yoğunlaşmalarının neticesi olarak örgüt elemanlarının iş tatminin artacağını öngörmektedirler. Bununla beraber ürünlerin kalitesinin de yükseleceğini savunmaktadırlar (Pellegrini ve Scandura, 2008). Paternalist liderlik yaklaşımını benimseyen yöneticilerde olması gereken önemli özelliklerden bir diğeri ise çalışanları için neyin iyi neyin kötü olacağına karar verebilme yeteneğidir. Bu noktada örgüt elemanları liderlerinden daha fazla yeteneğe sahip olsalar dahi liderlerinin gerek yaşı gerekse tecrübesinin liderin aldığı kararlarda kendilerinden daha isabetli sonuçlar alacağına inanmalarına sebep olmaktadır (Van de Veer, 1986). Bu durum sonucunda liderin yaşı ve tecrübesi, otoritesinin ve gücünün yasallaşmasını sağlamaktadır. Bunlara ek olarak lider-üye etkileşiminde üye ile liderin baba ve evlat ilişkisine benzemesi ve liderin üye için en doğru kararı verebilecek mekanizma olarak görülmesi ile üyeyi koruması ve üyeye rehberlik etmesi sonucunda lider, örgüt üyelerinden sadakat ve itaatkârlık beklemektedir (Aycan ve diğerleri, 2000).

Kavrama ilişkin literatür incelendiğinde paternalist liderlik yaklaşımının dört tane alt boyutu olduğu gözlemlenmiştir (Dağlı ve

Ağalday, 2018). Bu alt boyutlar; yardımsever liderlik, ahlaki liderlik, otoriter liderlik ve çıkarıcı liderliktir olduğu ifade edilmektedir.

1.1.1. Yardımsever Liderlik: Bu liderlik anlayışını benimseyen liderler, mesul oldukları örgütteki kişilerin mutluluk ve refahını sağlamak için tüm hayatları boyunca örgüt üyelerinin yaşamlarıyla alakalı olarak onlarla iyi ilişkiler içinde olmaktadır. Örgüt üyelerinin iş hayatları dışında onların ailevi ve bireysel refah ve sıkıntılarıyla da ilgilenmektedirler. Ayrıca yardımsever liderler, örgütlerindeki bireylerin mutluluğunu sağlayacak davranış ve girişimler sergilemektedirler. Bunun neticesinde ise örgüt üyelerinden bağlılık ve sadakat beklemektedirler (Erben ve Güneşer, 2008).

1.1.2. Ahlaki liderlik: Öz disiplini, kişisel erdemi ve bencil olmamayı ifade etmektedir. Öz denetim ve bireysel yönetim olarak anılmaktadır. Ahlaki liderler prensip olarak bireysel bütünlük ve yalnızca kendi çıkarlarını düşünmemeyi düstur edinmişlerdir. Örgüt üyelerinin liderlerine saygınlık göstermesi hedefi esastır. Bu liderlik tarzını benimseyen yöneticiler yalnızca kendi menfaatlerini değil örgüt üyelerinin de çıkarlarını ve mutluluklarını hedefleyen davranışlar sergilerler. Ahlaki liderler dürüstlüğe, samimiyete ve örnek bir duruşa sahip davranışlar gösterirler (Şendoğdu ve Erdirençelebi, 2014). Tüm bu özelliklerin neticesinde ahlaki liderler; dürüst ve kişisel disipline sahip, bencillikten uzak, adil ve basiret sahibi liderler olarak nitelendirilebilir (Erben ve Güneşer, 2008).

1.1.3. Otoriter liderlik: Bu liderlik türü liderin mutlak otoritesini savunmanın yanısıra sorgulamaya izin vermeyen bir liderlik tarzını ifade etmektedir. Otoriter liderler karşılık verilemeyen mutlak otoriteyi esas alarak, üyelerini güçlü bir şekilde denetim ve

kontrol altında tutmaktadırlar. Bunun neticesinde örgüt üyelerinden koşulsuz bir şekilde itaat istemekte ve onların üzerinde baskı hissettirmektedirler. Mutlak otoriteye dayalı davranışlar sergiledikleri için örgüt elemanlarının onun davranışlarını sorgulamaları pek mümkün olmamaktadır (Şendoğdu ve Erdirençelebi, 2014). Bu tarz liderler lider ile astlar arasındaki sosyal düzenin korunmasına özen göstermektedirler (Pellegrini ve Scandura, 2008).

1.1.4. Çıkarıcı liderlik: Bu liderlik tarzını benimseyen liderler, mevcut statüsünü kendi çıkarları ve menfaatleri ölçüsünde kullanmaktadırlar. Bu tip liderlerin genel amacı kendilerine sunulan liderlik olanaklarını kendi öz menfaatlerini sağlamak amacıyla kullanmaktır. Çıkarıcı liderler cömert ve astlarına karşı ilgilidirler. Bunu neticesi olarak astlarından örgütün başarıya ulaşması için gerekli özveriyi beklerler. Ayrıca kendilerine karşı bağlılık ve saygı isterler (Köksal 2011). Bu tarz bir liderin bulunduğu bir örgütte üyeler ödül almak ve cezalanmamak için lidere hürmet ve itaat göstermektedirler (Dağlı ve Ağalday, 2018).

1.2. Örgütsel Bağlılık

Örgütlerin sahip olduğu şartlar itibariyle insan unsuru örgütün içerisinde farklılık oluşturma, örgüt düzenini şekillendirme ve örgütün hedeflerine ulaşması noktasında önem taşımaktadır (Öğüt ve Kaplan, 2011). Örgütler günümüzde daha önceki dönemlere oranla nitelikli insan gücüne daha fazla yatırım yaparak hedeflerine ulaşma noktasında insan kaynaklarına daha fazla önem vermeye başlamıştır (Çavuş ve Gündoğdu, 2008).

Örgütlerin verimlerinin artması o örgütteki insan unsurlarını elinde tutmasına ve bireylerin yapmakta oldukları işleri istekli ve

motive bir şekilde yapmalarına bağlıdır. Dolayısıyla örgütlerin çalışanlarından maksimum derecede verim almaları için onları memnun etmeleri ve kurumlarına bağlı hale getirmeleri elzemdir. Bu noktada bağlılık, insanların herhangi bir düşünceye, bir şahsa ya da bir örgüte karşı örgütün amaçlarını özümseyecek duygular beslemesi ve örgütün amaçlarını gerçekleştirecek eylemleri gerçekleştirmesiyle ortaya çıkan davranışlar olarak tanımlanabilir (Emhan ve Gök, 2011).

Örgütsel bağlılıkla ilgili tanımlar incelendiğinde araştırmacılar sorumluluk, süreklilik ve sağlıklı ilişkiler kavramları üzerinde yoğunlaşmaktadırlar. Bağlılık ile ilgili bir diğer önemli nokta ise örgütler ile bireylerin arasındaki bağlıdır. Bu bağ ne ölçüde güçlü ise o örgütteki bireyler o ölçüde örgütün diğer elemanlarıyla yakın ilişkiler kurarak, kendilerini buldukları örgüte ait hissetmektedirler (Çakır, 2001).

Bu açıklamalardan yola çıkarak liderlik özellikleri ile örgütsel bağlılık ilişkisi yadsınamaz bir gerçektir. Liderin örgüt içerisindeki davranışları, üzerine düşen görevleri yapabilmesi ve yükümlülüklerini yerine getirmesi liderin astları ile iyi ilişkiler kurmasını sağlamakta ve örgüt elemanlarının kurumlarına bağlılığını yükseltmektedir. Bununla beraber liderin cezalandırıcı bir tutum sergilemek yerine destek verici bir tavırla astlarına yaklaşması örgüt üyelerinin örgütsel bağlılığının artmasını sağlamaktadır (Cengiz, 2001; Erceylan, 2010).

2. Literatür Taraması

Paternalist liderlik kavramının irdelendiği bazı araştırmalar incelenmiştir. İnceleme sonucunda konuyla ilgili çalışmaları řu şekilde özetlemek mümkündür:

Dağlı ve Ağalday (2018), milli eğitim bünyesinde faaliyet gösteren okullardaki okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarını inceleyen bir çalışma kaleme almışlardır. Araştırma 261 ğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonucunda öğretmenlerin algılarının en düşük olduğu paternalist liderlik davranışının okul müdürlerinin kendi yönetimsel gücünü menfaatleri doğrultusunda kullandıkları paternalist liderlik davranışı olduğu tespit edilmiştir. Algılanan en yüksek liderlik davranışı ise okul müdürlerinin dışarıdan gelen haksız tutumlara karşı öğretmenlerin korunması olarak belirlenmiştir. Ayrıca ğretmenlerin bağlı oldukları okul müdürlerinin yardımsever liderlik boyutuna göre algılarının sendika ve cinsiyet özelliklerine göre anlamlı bir farklılık oluşturduğu gözlemlenmiştir.

Tekin (2019) tarafından yapılan bir araştırmada paternalist liderlik davranışlarının çalışanların performansına ve iş tatminine olan etkisi incelenmiştir. Araştırmanın rneklemine 2006 yılı sonrası kurulan üniversitelerde çalışmakta olan 149 araştırma görevlisi personel oluşturmaktadır. Gerçekleştirilen bu araştırma sonuçlarına göre paternalist liderlik davranışlarının çalışanların performansına ve iş tatminine olumlu ve anlamlı etkisi olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Ayrıca iş ortamında oluşturulan aile ortamı, sadakat ve memnuniyet algısının çalışanların performansını olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilediğini gözlemlenmiştir.

Çakıcı ve Burak (2019) yapmış oldukları çalışmalarında gemi adamları üzerinde paternalist liderliğin örgütsel bağlılığa olan etkisi araştırılmıştır. Araştırma, Mersin limanına gelen farklı uyruklardaki 775 gemi adamı üzerinde uygulanmıştır. Araştırma sonucunda ise paternalist liderlik boyutlarından aile ortamı, birebir ilişkiler ve iş dışı hayata katılma boyutlarının örgütsel bağlılığı etkilediği belirlenmiştir.

Mete ve Serin (2015) tarafından yapılan çalışmada okul yöneticilerinin paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm ve vatandaşlık davranışlarının ilişkisi incelenmiştir. Araştırma, İstanbul ilinde görev yapmakta olan 600 öğretmene uygulanmıştır. Araştırma sonucunda babacan liderlik davranışlarının öğretmenlerin algılarını pozitif yönde arttırdığı tespit edilmiştir. Bununla beraber babacan liderlik davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarını arttıracığı ve nihayetinde de örgütsel sinizmi azaltacağı bulgusuna ulaşılmıştır. Ayrıca örgütsel sinizm davranışlarında örgütsel vatandaşlık davranışlarının, paternalist liderlik davranışlarına göre önemli bir yordayıcı rolü olduğu belirlenmiştir.

Shi ve diğerleri (2020) tarafından yapılan bir çalışmada Çin okullarında paternalist liderliğin öğretmenlerin örgütsel bağlılığı ve iş tatminiyle olan ilişkisi incelenmiştir. Çalışma 408 ilkökul öğretmenine uygulanmıştır. Araştırma sonucunda paternalist liderliğin alt boyutlarından ahlaki liderliğin öğretmenlerin bağlılığı ve iş tatmini üzerinde pozitif etkileri olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Ancak otoriter liderliğin iş tatmini ve bağlılığa olumsuz etkilerinin olduğu saptanmışlardır. Ayrıca paternalist liderlik alt boyutlarından ahlaki liderlik ve otoriter liderliğin okul yöneticisine güven, iş tatmini ve bağlılığa aracı rolü olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Zheng ve diğeri tarafından 2020 yılında yapılan başka bir araştırmada Çin eğitim kurumlarında paternalist liderliğin öğretmenlerin duygusal emek ve adanmışlıkla ilişkisi incelenmiştir. Araştırmanın örneklemini 419 öğretmen olarak belirlenmiştir. Araştırmacılar yapmış oldukları araştırmanın sonucunda alt boyutlardan yöneticilerde otoriter liderlik davranışlarının öğretmenlerin mesleğe ve okula bağlılıklarını olumsuz etkilediği, yardımsever liderlik davranışlarının ise öğretmenlerin okula, mesleğe ve öğrencilerine bağlılıklarını pozitif yönde etkilediği sonucuna varılmıştır. Ayrıca araştırmacılar okul yöneticilerinin babacan liderlik davranışları göstererek öğretmenlerin duygularını yönetebileceklerini ve adanmışlıklarını arttırabileceklerini vurgulamışlardır.

Yeşiltaş (2013) yapmış olduğu çalışmada babacan liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisinde dağıtım adaletinin moderatör etkisini ele almıştır. Araştırmasını İstanbul ilinde seçilen otellerde çalışan 325 personele uygulamıştır. Araştırmasının sonucunda ise babacan liderliğin alt boyutlarından iki liderlik türünün (yardımsever liderlik ve ahlaki liderliğin), dağıtım adaletine herhangi bir etkisi olmadığı gözlemlenmiştir. Ancak otoriter liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde moderatör etkisi olduğu saptanmıştır.

Taşlıyan ve diğeri (2017) tarafından yapılan çalışmada paternalist liderlik ile örgütsel iletişim değişkenlerinin ilişkisi incelenmiştir. Araştırma, Doğu Akdeniz bölgesinde çalışan 110 belediye personeli üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın sonucunda paternalist liderliğin alt boyutları ile örgütsel iletişimin arasında olumlu ve orta şiddetli bir korelasyon olduğu

gözlemlenmiştir. Ayrıca araştırmaya katılan bireylerin demografik farklılıklarının paternalist liderlik ve örgütsel iletişim algısında değişikliklere sebep olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Son olarak, Özmen (2019) tarafından yapılan bir araştırmada paternalist liderlik ve mobbing ilişkisi ele alınmıştır. Araştırmada örneklem olarak Kocaeli şehrindeki kamu kurumlarında çalışan personeller tercih edilmiştir. Çalışmanın sonucunda mobbing davranışları ve paternalist liderlik davranışları arasında negatif ve zayıf yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

3.Araştırmanın Yöntemi

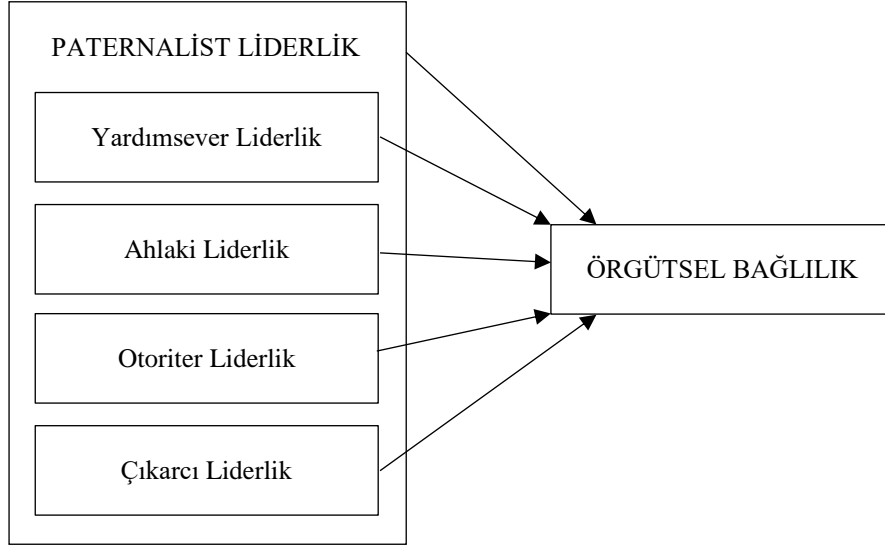
3.1. Araştırmanın Amacı, Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın amacı, okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin analizidir. Araştırma evreni, İstanbul ili Sultanbeyli ilçesindeki Millî Eğitim Bakanlığına bağlı beş okulda çalışan yaklaşık 250 personeldir. Araştırmanın örnekleme bu beş kurumda çalışan ve basit rastlantısal örneklem yöntemiyle 139 okul personeli şeklinde belirlenmiştir. Araştırmanın örnekleme, araştırmanın evrenini temsil yeteneğine sahiptir (Gürbüz ve Şahin, 2018). Araştırma kapsamında toplam 150 adet anket formu doldurulmuş, bu formlardan 11 adedi analiz için uygun koşulları taşımadığı için analiz dışı bırakılmıştır.

3.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın amacı doğrultusunda aşağıda yer alan ilişkisel tarama modeli araştırmanın modeli olarak belirlenmiştir.

Şekil 1: Araştırmanın modeli



H₁: Okul yöneticilerinin paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında ilişki vardır.

H₂: Okul yöneticilerinin paternalist liderlik alt boyutlarından yardımsaver liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına etkisi vardır.

H₃: Okul yöneticilerinin paternalist liderlik alt boyutlarından ahlaki liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına etkisi vardır.

H₄: Okul yöneticilerinin paternalist liderlik alt boyutlarından otoriter liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına etkisi vardır.

H₅: Okul yöneticilerinin paternalist liderlik alt boyutlarından çıkarıcı liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına etkisi vardır.

3.3. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Ölçekler

Araştırmanın verileri anket (soru formu) yöntemiyle toplanmıştır. Anketler yüz yüze uygulanmış olup toplam 29 sorudan oluşmaktadır. Anket ifadelerinin 19 adedi okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarıyla, 6 adedi de örgütsel bağlılıkla ilgilidir. Kalan 4 soru ise demografik değişkenlerle ilgili sorulardır. Demografik sorular ise katılımcıların cinsiyet, yaş, kurumdaki hizmet süresi ve medeni durumlarına ilişkindir. Araştırmanın bağımsız değişkeni olan paternalist liderlik davranışlarını tespit etmek hedefiyle uygulanan Dağlı ve Ağalday (2017) tarafından ortaya konan “okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ölçeği”nin 19 ifadeden oluşan kısa versiyonudur. Araştırmanın bağımlı değişkeni olan örgütsel bağlılık değişkenini ölçmek içinse Porter ve diğerleri (1974) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeğinin Türkçeye uyarlanmış halinin (Ergüç ve Kaygın, 1994) 6 ifadeli versiyonu kullanılmıştır. İlgili değişkenlerin ölçümleri için 5’li likert tipi derecelendirme (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) kullanılmıştır. Araştırma kapsamında, toplam popülasyonun her alt biriminin örnekleme seçilme şansının eşit olmasını gerektiren basit rastgele örnekleme yöntemi kullanılarak 139 kişiden anket toplanmıştır (Dura, vd., 2010). Örneklemenin gücünü test etmek için temelde iki temel yaklaşım bulunmaktadır. Bunlardan ilki, ana kütledeki gözlem sayısına bağlı olarak örneklem büyüklüğünün hesaplandığı yaklaşım (Kurtuluş, 2010) iken son yıllarda yapılan araştırmalarda sıklıkla başvurulan ikinci yaklaşım ise örneklem büyüklüğünün koşul (madde) sayısına, yol sayısına veya analiz yöntemine bağlı olarak hesaplandığı

yöntemdir. Söz gelimi Tanaka (1987) örneklem büyüklüğünün ölçme aracındaki toplam madde sayısının 5 katı olması gerektiğini savunurken örneklemin etki büyüklüğünü artırmak ve Tip I ve Tip II hataları en aza indirmek amacıyla optimum örneklem büyüklüğünü hesaplayan G*Power isimli araca göre ölçme aracındaki toplam gizli değişken sayısını temel almaktadır (Faul vd., 2007; Faul vd., 2009; Yaprak ve Cengiz, 2023). G*Power hesaplamasına göre (f^2 etki büyüklüğü=0,15; α (Tip I hata)=0,05; β (Tip II hata)= 0,20 ve 5 yordayıcı) araştırmada ulaşılmaması gereken minimum gözlem sayısı eşiği 92'dir. Araştırma kapsamında anket toplanan 139 gözlem bu eşiğin üzerinde olması nedeniyle örneklem gücü açısından yeterlidir.

4. Bulgular

4.1. Demografik Unsurlara Göre Frekans Dağılımı

Araştırmaya katkı sağlayan 139 katılımcılara ait demografik özelliklere ilişkin frekans ve yüzde değerleri aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özelliklerinin Dağılımı

Cinsiyet	f	%	Medeni Durum	f	%
Erkek	77	55,4	Evli	94	67,6
Kadın	62	44,6	Bekar	45	32,4
Yaş Grupları	f	%	Çalışma Süreleri	f	%
18-24 yaş aralığı	38	27,3	1-3 Yıl	54	38,8
25-31 yaş aralığı	69	49,6	4-6 Yıl	23	16,5
32-38 yaş aralığı	16	11,5	7-10 Yıl	33	23,7
39-45 yaş aralığı	16	11,5	11-14 Yıl	19	13,7
			15 Yıl ve Üstü	10	7,2

Tablo 1'e göre araştırmaya katılanların %55,4'ünü erkek, %44,6'sını kadın katılımcıların oluşturduğunu görmekteyiz. Erkek katılımcı sayısı kadın katılımcı sayısından daha yüksektir. Yaş gruplarına göre yapılan frekans analizinde dağılımın %27,3'ünü 18-24 yaş aralığı, %49,6'sını 25-31 yaş aralığı, %11,5'ini 32-38 yaş aralığı ve %11,5'ini 39-45 yaş aralığı katılımcılar oluşturduğu tespit edilmiştir. Verilere bir başka açıdan bakıldığında çalışmaya katılan katılımcıların yaklaşık %77'sini genç katılımcılar oluşturmaktadır. Yine tabloda yer alan verilere göre katılımcıların %67,6'sı evli, %32,4'ü ise bekârdır. Çalışmaya katılan evli birey sayısı bekâr birey sayısından fazladır. Son olarak katılımcıların çalışma sürelerine bakıldığında %38,8'ini 1-3 yıl arası çalışanlar, %16,5'ini 3-6 yıl arası çalışanlar, %23,7'sini 7-10 yıl arası çalışanlar, %13,7'sini 10-14 yıl arası çalışanlar %7,2'sini ise 15 yıl ve üzeri çalışanlar oluşturmuştur. Bu veriler ışığında çalışma sürelerine göre katılımcılar en fazla olduğu grup 4-6 yıl arası, en az olduğu grup ise 15 yıl ve üzeri çalışanlardır.

4.2. Paternalist Liderlik Davranışları ile Örgütsel Bağlılık Ölçeklerinin Basıklık-Çarpıklık, Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Aşağıda yer alan tabloda paternalist liderlik ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin ölçeklerine ilişkin verilerin basıklık, çarpıklık, ortalama ve standart sapma değerlerine yer verilmiştir.

Tablo 2: Ölçeklerin Basıklık, Çarpıklık, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Değişken	Ort.	S.S.	Çarpıklık		Basıklık	
	Değer	Değer	Değer	S.H.	Değer	S.H.
Paternalist Liderlik	1,3453	,47719	,658	,206	-1,490	,408
Örgütsel bağlılık	1,4532	,49961	,190	,206	-1,393	,408

Tablo 2'e göre, paternalist liderlik davranışları değişkeninin aritmetik ortalaması 1,34; örgütsel bağlılık değişkeninin aritmetik ortalaması ise 1,45'tir. Ankete ait standart sapma değerleri için paternalist liderlik davranışlarına ait standart sapma değeri 0,47; örgütsel bağlılığa ait standart sapma değeri 0,49'dur. Normallik değeri olarak +1.5 ile -1.5 arası basıklık ve çarpıklık değerleri normal dağılım şeklinde kabul edilmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Anketin içerisindeki iki ölçekte basıklık ve çarpıklık değerleri bakımında bu aralıkta yer aldığı için ölçeklerin verilerinin normal dağıldığı söylenebilir.

4.3. Ölçeklerin Güvenilirlik Testleri

Aşağıda yer alan Tablo 3'te ölçeklere ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları bulunmaktadır.

Tablo 3: Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik İstatistikleri

Ölçek	Cronbach Alfa	Öge Sayısı
Paternalist Liderlik	0,831	19
Örgütsel Bağlılık	0,761	6

Toplamda 25 ifadeden oluşan okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin güvenilirlik testleri için Cronbach alfa katsayılarına bakılmıştır. Paternalist liderlik davranışları ölçeğinin güvenilirlik değeri 0,831 olarak hesaplanmıştır. Bu değer araştırma verilerine göre paternalist liderlik davranışları ölçeğinin güvenilir olduğu ifade edilebilir. Örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenilirlik değeri 0,761 olarak ölçülmüştür. Bu değer doğrultusunda örgütsel bağlılık ölçeğinin de güvenilir olduğu görülmüştür. İki ölçekte de güvenilir değerlerinin kabul edilebilir olduğu yani 0,70 değerinin üstünde olduğu görülmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018; Nunnally, 1978).

4.4. Paternalist Liderlik Davranışları ile Örgütsel Bağlılık Değişkenlerinin Korelasyon Analizi

Tablo 4, paternalist liderlik davranışı ile örgütsel bağlılık değişkenleri arasındaki korelasyon analizi sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 4: Değişkenlere Ait Korelasyon Analizi

		Paternalist liderlik	Örgütsel bağlılık
Paternalist liderlik	Pearson korelasyonu	1	,342**
	Sig.	-	,000
	N	139	139

Araştırmanın iki değişkeni olan paternalist liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık değişkenleri aralarında anlamlı bir ilişki olup olmadığını test etmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan

korelasyon analizinde anlamlılık oranının 0,05'ten küçük olduğu görülmektedir buna göre paternalist liderlik davranışları ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu ifade edilebilir. Bu sonuca göre H1 hipotezi yani "Okul yöneticilerinin paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki vardır" hipotezi kabul edilmiştir. Ek olarak iki değişken arasındaki korelasyon değerinin 0,342** (Gürbüz ve Şahin, 2018) yani pozitif olarak tespit edilmiş olması bu iki değişken arasındaki ilişkinin pozitif ve orta seviyede olduğunu göstermektedir.

5.5. Paternalist Liderlik Davranışları ile Örgütsel Bağlılık Değişkenlerinin Çoklu Regresyon Analizi

Aşağıda bulunan üç ayrı tabloda paternalist liderlik davranışı değişkeninin alt boyutları ile örgütsel bağlılık değişkeni arasındaki etki analizi sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 5: Değişkenler Arası Çoklu Regresyon Analizi Model Özeti

Model	R	R ²	Adj. R ²	Standart Hata
1	,432 ^a	,187	,163	,45715

a: Bağımsız değişkenler: Yardımsever liderlik, ahlaki liderlik, otoriter liderlik, çıkarıcı liderlik

Tablo 6: Değişkenler Arası Çoklu Regresyon Analizine İlişkin ANOVA Tablosu

Model	Kareler Toplamı	df	Ort. Kare	F	Sig.
1 Regresyon	6,442	4	1,610	7,706	,000 ^b
Rezidüel	28,004	134	,209		
Toplam	34,446	138			

a: Bağımsız değişkenler: Yardımsever liderlik, ahlaki liderlik, otoriter liderlik, çıkarıcı liderlik
Bağımlı değişken: Örgütsel bağlılık

Tablo 7: Değişkenler Arası Çoklu Regresyon Analizine İlişkin Katsayılar Tablosu

Paternalist liderlik alt boyutları	B	Standart hata	Beta	t	Sig.
Yardımsaver liderlik	,068	,061	,104	1,111	,269
Ahlaki liderlik	,241	,070	,322	3,428	,001*
Otoriter liderlik	,156	,070	,180	2,234	,027*
Çıkarıcı liderlik	,009	,049	,014	,177	,860

Bağımlı değişken: Örgütsel bağlılık

Araştırma modeli kapsamında belirlenen diğer hipotezleri test etmek için paternalist liderliğin alt boyutları olan yardımsaver liderlik, ahlaki liderlik, otoriter liderlik ve çıkarıcı liderliğin örgütsel bağlılığa ne kadar etki ettiğini belirlemek için çoklu regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Çoklu regresyon analizine göre modelin gelen bulguları istatistiksel olarak anlamlı görülmektedir ($p=,000^*$, $p<0,05$). Ayrıca düzeltilmiş R^2 değeri 0,187'dir. Bu değer örgütsel bağlılığın %18 oranında paternalist liderliğin alt boyutları olan yardımsaver liderlik, ahlaki liderlik, otoriter liderlik ve çıkarıcı liderlik tarafından açıklandığını göstermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018).

Bununla birlikte tüm alt boyutların katsayıları incelendiğinde "ahlaki liderlik" ve "otoriter liderlik" alt boyutlarının örgütsel bağlılığa etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda H_3 : "Okul yöneticilerinin paternalist liderlik alt boyutlarından ahlaki liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına etkisi vardır" ve H_4 : "Okul yöneticilerinin paternalist liderlik alt boyutlarından otoriter liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına etkisi vardır" hipotezleri kabul edilmiştir. Aynı zamanda örgütsel bağlılık ile ahlaki liderlik arasında regresyon katsayısının ($\beta=0,322$) pozitif olması ahlaki liderliğin

örgütsel bağlılığa pozitif etki ettiğini göstermektedir. Ek olarak otoriter liderlik alt boyutunun da ($\beta=0,180$) örgütsel bağlılığı ahlaki liderliğe göre daha düşük seviye de olsa da pozitif olarak etkilediğini sonuçlarına ulaşılmıştır.

Son olarak yapılan analizler diğer alt boyutlar olan yardımsever liderlik ve çıkarıcı liderliğin örgütsel bağlılığa etkisi bulguların istatistiki olarak anlamlı olmaması sebebiyle yorumlanamamıştır. Dolayısıyla H₂: “Okul yöneticilerinin paternalist liderlik alt boyutlarından yardımsever liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına etkisi vardır” ve H₅: “Okul yöneticilerinin paternalist liderlik alt boyutlarından çıkarıcı liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına etkisi vardır.” araştırmanın hipotezleri reddedilmiştir.

Sonuç

Araştırmada okul müdürlerinin literatürde paternalist ya da babacan liderlik olarak belirtilen liderlik türüne ilişkin davranışlar ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonucunda okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre paternalist liderlik değişkeninin ahlaki liderlik ve otoriter liderlik alt boyutlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığına anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu tespit edilirken, paternalist liderliğin diğer alt boyutlarından yardımsever liderlik ve çıkarıcı liderlik alt boyutlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasında anlamlı bir etki izlenmemiştir. Böylece örgütsel bağlılığın %18 oranla okul

müdürlerinin paternalist liderlik değişkeniyle açıklandığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Elde edilen bu sonuçlara göre eğitim sektöründeki kurumlara bazı önerilerde bulunulabilir. Yapılan çalışma, okullarda görev yapmakta olan okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları göstermesinin okul ortamındaki öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını pozitif yönde arttıracaklarını ön görmektedir. Bu bağlamda okul yöneticilerinin okul ortamındaki öğretilere tıpkı bir aile ortamında olduğu gibi samimi ve içten davranışlar sergilemesi ve onların okul dışındaki hayatlarına da olumlu yönde müdahale etmesi öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını pozitif seviyede yükseltecektir. Ayrıca paternalist liderlik alt boyutlarından ahlaki liderlik ve otoriter liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığını arttıracakları sonucuna ulaşılmıştır. Bu sebeple okul ortamında müdürlerin yalnızca kendi çıkarlarını düşünmeyip, öz denetimin yaparak kurumdaki öğretmenlere erdemli davranışlar sergilemesi onların örgütsel mutluluğunu arttıracaktır. Ayrıca yöneticinin samimi ve dürüst davranışlar sergilemesi yöneticinin öğretmenler üzerinde sosyal bir güç oluşturmaya yardımcı olacaktır. Dolayısıyla araştırma literatürdeki diğer benzer araştırmalarla genel olarak paralellik göstermektedir (Şendoğdu ve Erdirençelebi, 2014).

Araştırmanın kısıtlarına bakıldığında ise ilk olarak araştırmanın evren olarak yalnızca İstanbul ili Sultanbeyli ilçesinde ve belli kurumlarından oluşması bir kısıt olarak ifade edilebilir. Araştırmacılar benzer çalışmalarını farklı evren ve örneklemle yaptıkları takdirde farklı sonuçlar alabilirler. Bir diğer kısıt ise katılımcılardır. Katılımcıların herhangi bir psikolojik sorunun olup olmadığı ya da

kaygı düzeylerinin ne seviyede olduğu ölçülememiştir. Söz konusu etkenler bu araştırmanın kısıtları olarak söylenebilir. Son olarak gelecek araştırmalarda örgütsel bağlılığa etki eden diğer etkenlerin ve farklı liderlik tiplerinin örgütsel bağlılığa etkilerinin incelenmesi literatüre katkı sağlayacağı belirtilebilir.

Kaynakça

Arslan, Ö. (2016). Okul yöneticilerinin paternalist liderlik düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişki [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Uşak.

Aycan, Z. (2006). Paternalism towards conceptual refinement and operationalization. In U. Kim, K. Yang ve K. Hwang (Ed.). *Indigenous and Cultural Psychology* (pp. 445-466). USA: Springer Science.

Balay, R. (2014). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık* (2. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.

Cengiz, A. A. (2001). Kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri ve Eskişehir'de sağlık personeli üzerine bir uygulama [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Cerit, Y. (2012). Paternalistik liderlik ile yöneticiden ve işin doğasından doyum arasındaki ilişki. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(2), 35-56.

Cerit, Y., Özdemir, T. & Akgün, N. (2011). Sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları sergilemelerini

istemeye yönelik görüşlerinin bazı demografik değişkenler açısından incelenmesi. *AİBÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(1), 87-99.

Çakıcı, A. & Burak, A. (2019). Paternalist liderliğin örgütsel bağlılığa etkisi: Gemi adamları üzerinde bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 17(34), 323-347.

Çakır, Ö. (2001). İşe bağlılık olgusu ve etkileyen faktörler. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Çavuş Ş. & Gürdoğan A. (2008). Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Beş yıldızlı bir otel işletmesinde araştırma. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1)1, 18-34.

Çöl, G. & Ardıç, K. (2008). Sosyal yapısal özelliklerin örgüte bağlılık üzerine etkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2), 157-174.

Dağlı, A. & Ağalday, B. (2018). Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarının incelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(66), 518-534.

Emhan, A. & Gök, R. (2011). Bankacılık sektöründe personel memnuniyeti ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin araştırılması. *Muhasebe ve Finansman Dergisi Temmuz*, 51, 157-173.

Erben, G. S. & Güneşer, A. B. (2008). The relationship between paternalistic leadership and organizational commitment: Investigating the role of climate regarding ethics. *Journal of Business Ethics*, 82(4), 955-968.

Erceylan, N. (2010). *Yöneticilerin liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkileri ve bir araştırma* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.

Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A. & Lang, A.-G. (2009). Statistical Power Analyses Using G*Power 3.1: Tests for Correlation and Regression Analyses. *Behavior Research Methods*, 41, 1149-1160.

Faul, F., Erdfelder, E., Lang, A.-G. & Buchner, A. (2007). G*Power 3: A Flexible Statistical Power Analysis Program for the Social, Behavioral, and Biomedical Sciences. *Behavior Research Methods*, 39, 175-191.

Gürbüz, S. & Şahin, F. (2018). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayınları.

Kurtuluş, K. (2010). Araştırma Yöntemleri. İstanbul, Türkmen Kitabevi.

Köksal, O. (2011). Bir kültürel liderlik paradoksu: Paternalizm. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15), 101-122.

Mete, Y. & Serin, H. (2015). Okul yöneticilerinin babacan liderlik davranışı ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sinizm davranışları arasındaki ilişki. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12-2(24), 147-159.

Öğüt, A. & Kaplan, M. (2011). Otel işletmelerinde etiksel iklim algılamaları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin analizi: Kapadokya örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 30, 191-206.

Özmen, A. (2019). Paternalist liderlik ile mobbing ilişkisi: Kamu kurumunda bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(2), 253-262.

Pellegrini, E. K. & Scandura, T. A. (2006). Leader-member exchange (LMX), paternalism, and delegation in the Turkish business

culture: An empirical investigation. *Journal of International Business Studies*, 37(2), 264-279.

Pellegrini, E. & Scandura, T., A. (2008). Paternalist leadership: A review and agenda for future research. *Journal of Management*, 3(34), 566-593.

Saylık, A. (2017). *Okul müdürlerinin paternalist (babacan) liderlik davranışları ile Hofstede'nin kültür boyutları arasındaki ilişki* [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Shamir, B., Zakay, E., Brainin, E. & Popper, M. (2000). Leadership and social identification on military units: Direct and indirect relationships. *Journal Of Applied Social Psychology*, 30(3), 612-640.

Shi, X., Yu, Z. & Zheng, X. (2020). Exploring the relationship between paternalistic leadership, teacher commitment, and job satisfaction in chinese schools. *Frontiers in Psychology*, 11, 1481.

Şendoğdu, A. A. & Erdirencelebi, M. (2014). Paternalist liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 27, 253-274.

Tanaka, J. S. (1987): How Big is Big Enough?: Sample Size and Goodness of Fit in Structural Equation Models With Latent Variables. *Child Development*, 134-146.

Taşlıyan, M., Çiçeklioğlu, H., & Bıyıkbeyi, T. (2017). Paternalist liderlik ve örgütsel iletişim arasındaki ilişki: doğu akdeniz bölgesinde bir belediye örneği. *ASSAM Uluslararası Hakemli Dergi*, 4(8), 70-87.

Tekin, E. (2019). Paternalist liderliğin iş tatmini ve çalışan performansına etkisi üzerine bir araştırma. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 54(1), 178-204.

Yaprak, B., & Cengiz, E. (2023). Do Consumers Really Care About Social Media Marketing Activities? Evidence From Netflix's Turkish and German Followers in Social Media. *Ege Academic Review*, 23(3), 441-456.

Yeşiltaş, M. (2013). Paternalist liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisinde dağıtım adaletinin aracılık rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(4), 50-70.

Zheng, X., Shi, X., & Liu, Y. (2020). Leading teachers' emotions like parents: Relationships between paternalistic leadership, emotional labor and teacher commitment in China. *Frontiers in Psychology*, 11, 519.