

Paternalist Liderliğin Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisi: Özel Güvenlik Çalışanları Üzerine Bir Araştırma

Turhan MOÇ
İğdır Üniversitesi
turhan.moc@igdir.edu.tr
ORCID ID: 0000-0001-9639-2974

Halil Özcan ÖZDEMİR
Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi
hoozdemir@ahievran.edu.tr
ORCID ID: 0000-0002-0021-3618

Gökhan BUZKAN
İğdır MEB
gokhanbozukan@hotmail.com
ORCID ID: 0009-0004-9818-0704

Araştırma Makalesi	DOI: 10.31592/aeusbed.1900860
Geliş Tarihi: 02.03.2026	Revize Tarihi: 01.06.2026
	Kabul Tarihi: 06.07.2026

Atıf Bilgisi

Moç, T., Özdemir, H. Ö. ve Buzkan, G. (2026). Paternalist liderliğin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisi: Özel güvenlik çalışanları üzerine bir araştırma. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(2), 547-564.

ÖZ

Bu çalışmanın amacı, paternalist liderliğin örgütler için önemli bir davranış olan örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisini incelemektir. Bu doğrultuda kamu özel güvenlik görevlilerinin paternalist liderlik algıları ile örgütsel özdeşleşmeleri arasında ilişki olup olmadığını ortaya koymak amaçlanmıştır. İlişkisel tarama modelinde yürütülen araştırmanın evrenini; İğdir ilinde özel güvenlik görevlisi olarak görev yapan 207 çalışandan oluşmaktadır. Bu çalışmada paternalist liderlik ölçeği ve örgütsel özdeşleşme ölçekleri kullanılmıştır. Anket çalışması sonucunda elde edilen verilerin analizinde SPSS ve YEM programı kullanılmış ve betimsel istatistiksel yöntemler kullanılmıştır. Çalışma sonucunda paternalist liderliğin ve alt boyutlarının çalışanların örgütleriyle özdeşleşmelerinde pozitif ve orta düzeyde bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Ayrıca farklılık analizleri sonucunda örgütsel özdeşleşme ile iş memnuniyeti, işten maddi olarak tatmin olma, mesleği isteyerek seçme, yaş ve gelir arasında, paternalist liderlik ile iş memnuniyeti ve mesleği isteyerek seçme arasında anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak paternalist liderliğin bir güvenlik hizmeti olan özel güvenlik alanında etkili bir liderlik modeli olabileceği söylenebilir. Özel güvenlik yöneticileri paternalist liderlik davranışı gösterebilir ve özel güvenlik çalışanlarının daha fazla örgütleriyle özdeşleşmelerini sağlayarak örgütü için ve örgütlerini daha fazla sahiplenmelerini sağlayabilir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, paternalist lider, özdeşleşme, örgütsel özdeşleşme.

The Effect of Paternalistic Leadership on Organizational Identification: A Study on Private Security Employees

ABSTRACT

The purpose of this study is to examine the effect of paternalistic leadership on organizational identification, which is an important behavior for organizations. In this regard, it aims to reveal whether there is a relationship between public private security officers' perceptions of paternalistic leadership and their organizational identification. The population of the research carried out in the relational survey model consists of 207 employees working as private security guards in Iğdır province. In this study, paternalistic leadership scale and organisational identification scale were used. In the analysis of the data obtained as a result of the questionnaire application, SPSS and SEM programmes were used and descriptive statistical methods were used. As a result of the study, it was found that paternalistic leadership has a positive and moderate effect on employees' identification with their organisations. In addition, in this study, all sub-dimensions of paternalistic leadership were found to have a positive effect on organisational identification. In addition, as a result of the difference analyses, it was found that there were significant differences between organisational identification and job satisfaction, financial satisfaction with the job, choosing the profession willingly, age and income, and between paternalistic leadership and job satisfaction and choosing the profession willingly. As a result, it can be said that paternalistic leadership can be an effective leadership model in the field of private security, which is a security service. Private security managers can show

paternalistic leadership behaviour and enable private security employees to identify more with their organisations and to take more ownership of their work and organisations.

Keywords: Leadership, paternalistic leader, identification, organisational identification.

Giriş

Çağdaş yönetim anlayışı çerçevesinde örgütler; faaliyetlerini sürdürülebilir kılma, üretkenliği artırma, kârlılığı en üst düzeye çıkarma ve rakiplerinden farklılaşma hedeflerine ulaşma noktasında giderek artan güçlüklerle karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu bağlamda örgütlerin yalnızca teknolojik ve yapısal varlıklarına değil, aynı zamanda çalışanların örgütleriyle kurdukları psikolojik bağlara da önem vermeleri gerekmektedir. Çalışanların örgütlerine yönelik bağlılıklarının artırılması, işten ayrılma ve örgütsel etkinliğin artırılması açısından önemli bir ihtiyaç olarak değerlendirilmektedir (Kanten, 2012; Schaufeli vd., 2002). Çalışanların işe daha çok adanmaları çalışanların örgütlerini benimsemeleri başka bir ifade ile özdeşleşmeleri ile mümkün olabileceğini ifade edebiliriz. Örgütsel özdeşleşme, çalışanların örgütle kurduğu psikolojik bağın en önemli göstergelerinden biridir. Mael ve Ashforth'a göre (1992) örgütsel özdeşleşme, örgütün başarı ya da başarısızlıklarını kendi başarı ve başarısızlığı şeklinde değerlendirmesi ve örgütlerine karşılık hissettikleri aitlik duygusudur. Yüksek düzeyde örgütsel özdeşleşme duygusuna sahip çalışanların örgüt amaçlarına daha çok bağlı oldukları, görevlerini daha gayretle yaptıkları ve örgütün verimliliğine, performansına daha fazla katkı sağladıklarını gösteren birçok çalışma bulunmaktadır (Bacaksız vd., 2017; Millward ve Brewerton, 1999).

Çalışanların örgütleriyle özdeşleşmelerindeki en önemli etkenlerin başında gelen liderlerin tutum ve davranışları özdeşleşmede belirleyici bir role sahiptir. Çalışanlarla karşılıklı etkileşim ve iletişim içerisinde bulunan yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzları, çalışanların örgüte yönelik tutumlarını, motivasyonlarını ve örgütsel vatandaşlık algılarını şekillendirebilmektedir (Van Knippenberg vd., 2004). Literatürde etik liderlik (Zhu vd., 2015), lider-üye etkileşimi (Agarwal vd., 2012) ve otoriter liderlik (Cenkçi ve Özçelik, 2015) gibi farklı liderlik türlerinin örgütsel tutum ve davranışlar üzerindeki etkileri incelenmiş olsa da, kültürel bağlamdan güçlü biçimde etkilenen paternalist liderliğin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisi sınırlı sayıda çalışmada ele alınmıştır (Pellegrini ve Scandura, 2008; Lau, 2012).

Farh ve Cheng (2000) paternalist liderliği; hiyerarşik düzen ve sıkı denetimin, çalışanların refahını gözetme ve etik değerlerle harmanlandığı bir yönetim modeli olarak tanımlar. Özellikle toplumsal ve paternalist kültürel özelliklerin daha çok yaygın olduğu toplumlarda, bu liderlik tarzının çalışan tutum ve davranışları üzerinde daha güçlü etkiler oluşturabileceği ifade edilmektedir (Aycan, 2006; Hofstede, 2001). Türkiye bağlamında yapılan çalışmalar da paternalist liderliğin örgütlerde yaygın olarak görüldüğünü ve çalışan davranışlarını önemli ölçüde etkilediğini ortaya koymaktadır (Pellegrini ve Scandura, 2006; Paşa vd., 2001).

Sosyal kimlik teorisi çerçevesinde ele alındığında çalışanlar, öz saygı, aidiyet, kontrol ve yaşam amacı ihtiyaçlarını karşılayan gruplarla özdeşleşme eğilimindedirler (Hogg, 2006). Örgütlerde, yöneticiler çalışanların öz saygı ve aidiyet ihtiyaçlarını etkili bir şekilde ele alırlarsa, çalışanlarının örgütsel kimlik duygusunu güçlendirebilirler (Zhuang vd., 2021). Araştırmalar, arkadaş canlısı ve dostane bir liderlik tarzı benimseyen yöneticilerin genellikle paternalist bir liderlik yaklaşımı uyguladığını ve bunun da çalışanları olumlu yönde etkilediğini göstermektedir (Redmond ve Sharafizad, 2020).

Bununla birlikte alanyazında, paternalist liderliğin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinin özellikle özel güvenlik sektörü gibi yüksek disiplin, hiyerarşi ve sorumluluk gerektiren alanlarda yeterince ele alınmadığı ve araştırılmadığı görülmektedir. Özel güvenlik sektöründe çalışanların örgütleriyle özdeşleşme düzeylerinin yüksek olması, hizmet kalitesi ve görev bilinci üzerinde olumlu sonuçlar tam tersi durumda ise olumsuz sonuçlara neden olabilir. Ancak Türkiye'de özel güvenlik çalışanları örnekleminde paternalist liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi ele alan ampirik çalışmaların sınırlı olması, literatürde önemli bir boşluğa işaret etmektedir.

Bu bağlamda bu çalışmanın temel problemi; özel güvenlik sektöründe yöneticilerin sergilediği paternalist liderlik davranışlarının, çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyleri üzerindeki etkisinin yeterince ortaya konmamış olmasıdır. Bu çalışmada, söz konusu problemten hareketle, paternalist liderliğin ve alt boyutlarının özel güvenlik çalışanlarının örgütsel özdeşleşmeleri üzerindeki etkisi ampirik olarak incelenmektedir. Bu çalışma, paternalist liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi Türkiye’de Iğdır İli Kamu kurumlarındaki özel güvenlik sektörü bağlamında ele alarak literatürdeki önemli bir boşluğu doldurmayı amaçlamaktadır. Elde edilecek bulguların, özel güvenlik yöneticilerine çalışanların örgütle özdeşleşmelerini artırmaya yönelik yönetsel uygulamalar geliştirme konusunda yol gösterici olması ve ulusal, uluslararası yazına katkı sağlanması amaçlanmıştır.

Paternalist Liderlik (PL)

Çalışanların verimliliğini ve performansını artırmada hangi liderlik tarzının etkili olduğu konusunda birçok çalışma yapılmıştır (Al Malki ve Juan, 2018; Babalola, 2016; Garengo ve Betto, 2024; López, C., vd., 2022). Paternalist liderlik yaklaşımı da bu doğrultuda araştırılan konulardan biridir (Aycan, 2006; Farh vd., 2006; Köksal, 2011; Pellegrini ve Scandura, 2008). Mussolino ve Calabro (2014), bir yapı olarak paternalizmin karmaşık ve dikkat çekici olduğunu ve liderler ile çalışanlar arasındaki ilişkilerin nasıl oluştuğunu ve personeli ve örgütü yönetmek için farklı stilleri, biçimleri ve teknikleri anlamak için kullanılabileceğini destekleyen akademik çalışmalarda sonuçlara dikkat çekmektedirler. Bing (2004) “paternalizm” kelimesinin köklerine dikkat çekmektedir- Latince “pater” kelimesinin bir türevi olan bu kelime, insanları, kuruluşları veya ulusları yardımsever, babacan bir şekilde yönetmeye yönelik bir ilke veya yönetim pratiği ya da bir babanın çocuklarını müdahaleci bir şekilde yetiştirmesi anlamına gelmektedir. Böyle bir tanım, paternalizmin bir “lider” ve “takipçi(ler)” arasındaki ikili bir ilişki bağlamında var olduğunu ve hiyerarşiye ve farklı rollere dayandığını ima etmektedir. İşle ilgili olan/olmayan alanlarda, “liderler” “takipçilere” bakmak, onları korumak ve yönlendirmekle görevlendirilirken, “takipçilerden” liderlere sadakat ve itaat beklenir.

Kavramsal açıdan bakıldığında, paternalizm, liderin çalışanların genel refahını sağlamak için işle ilgili olmayan faaliyetlerine katılımını kapsar. Paşa, Kabasakal ve Bodur’a (2001) göre, paternalist kültürlerdeki liderlik rolleri, yöneticilerin astlarının korunması ve refahını kendi görevleri olarak algıladıkları ebeveyn sorumluluklarına benzemektedir. James, Chen ve Cropanzano (1996) ayrıca, bu ebeveyn benzeri bakım ve koruma karşılığında çalışanlardan sadakat, hürmet ve itaat göstermelerinin beklendiğini ileri sürmektedirler. Paternalist liderlik, yönetim akademisyenlerinin artan ilgisini çekmektedir, ancak tanımı ve algılanan etkinliği konusunda önemli farklılıklar bulunmaktadır. Farh ve Cheng (2000), çok sayıda farklı tanımın varlığına rağmen, paternalist liderliğin geleneksel olarak katı disiplin ve otoriteyi babacan bir yardımseverlikle bütünleştiren bir liderlik tarzı olarak kavramsallaştırıldığını ileri sürmektedir. Aycan (2006) bu liderlik biçiminin, liderin astın sadakati, saygısı ve itaati karşılığında bakım ve koruma sağladığı karşılıklı bir beklenti içerdiğini ileri sürmektedir.

Paternalist liderlik üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde Cheng ve arkadaşlarının (2000) paternal liderliği, kişisel otorite ve disiplinin hâkim olduğu bir ortamda ahlaki kurallar içerisinde gerçekleşen yardımsever bir liderlik tarzı olarak tanımladıkları görülmektedir. Bing (2004) işverenin, kişinin gerçek ebeveyn otorite figürünün dönüştürülmüş bir sınırlaması olduğunu savunmaktadır. Maccoby (2004), günümüzün az sayıdaki öncüsünün, takipçilerinin baba tutumlarını aktarmalarını kontrol ve manipüle etme konusunda iyi olduğunu savunmaktadır. Padavic ve Earnest (1994), paternalizmin günümüzde de devam ettiğini belirtmekte ve bunu çalışanların dikkate değer maddi ve psikolojik ihtiyaçlarını karşıladıkları asimetrik bir güç ilişkisi olarak açıklamaktadır. Ayrıca, yöneticilerin paternalizmi stratejilerini uygulamak için uygun bir seçenek olarak görmeleri gerektiğini savunmaktadırlar.

Cheng ve arkadaşları (2000) paternalizmi otoriterlik, yardımseverlik ve ahlaklılık olmak üzere üç temel boyuttan oluştuğunu ifade etmektedirler. Otoriter liderlikte liderin örgüt içinde kesin bir

otoriteye sahip olduğu ve astların liderin kararlarına ve taleplerine karşı çıkmadan ve sorgulamadan itaat etmesinin beklendiği bir yönetim anlayışına vurgu yapmaktadır. Yardımseverlik boyutu ise liderin, çalışanların sosyal ve ekonomik refahlarında önem verdiği bireyselleştirilmiş, bütüncül destekleyici lider davranışlarını içerir. Ahlak boyutu ise üstün bireysel ahlak sergileyen (örneğin, otoriteyi kendi çıkarları için manipüle etmeyen, özel ve iş hayatında rol model olan) bir liderin, astların üstleri takip etmesine ve onlarla özdeşleşmesine yardımcı olan davranışlarını içermektedir (Pellegrini ve Scandura, 2008). Cheng ve arkadaşları (2000) bu boyutlardan yola çıkarak paternalist liderliği “yoğun disiplin ve otoriteyi, babacan yardımseverlik ve etik dürüstlikle birlikte içeren bir yönetim yaklaşımı” olarak tanımlamaktadır. Paternalist liderlik konusunu araştıran diğer bir araştırmacı da Aycan (2006) olmuştur. Aycan bu liderliği iki açıdan ele almıştır. Bunlar yardımsever olma ve menfaatçi lider (Aycan, 2006). Yardımsever liderlikte lider ile çalışan arasındaki ilişki sıcak, içten ve güvene dayalıdır. Lider, çalışanlarına anlayışla yaklaşır ve onları destekler. Bu yaklaşım karşılıklı davranışlara da yansır. Lider, çalışanlarını koruyup kollayan, yol gösteren bir baba figürü gibi hareket eder. Menfaatçi liderlikte ise lider, gücü elinde tutarak örgüt ya da ekip üzerinde tam kontrol sağlamayı hedefler. Kararlar tek taraflı alınır ve lider kendi çıkarlarını ön planda tutar. Çalışanların görüşlerine yer verilmez; düzen ve disiplin otorite yoluyla sağlanmaya çalışılır.

Aycan ve arkadaşları (2006), paternalist bir ilişkide, üst kademedeki çalışanın rolünün alt kademedeki çalışanı yönlendirmek, korumak ve beslemek olduğunu ileri sürmektedir. Alt kademedeki çalışanın rolü ise üst kademedeki çalışana sadık ve saygılı olmaktır. Kültürel bağlamda, paternalist liderlik tarzına sahip yöneticiler tarafından yönetilen işletmeler, yüksek hiyerarşik otoritenin olduğu erkek egemen kültürlerde aile reisi ile aile üyeleri arasındaki ilişkiye benzetilebilir. Aycan (2006) Türk kültüründe, paternalist liderliğin yoğun yaşandığını ifade etmektedir. Pellegrini ve Scandura (2006) paternalist liderliğin etkinliğini Türk iş dünyası bağlamında incelemiş ve bu olguyu Türkiye’de yaygın olan ve baba otoritesinin sorgulanmadan kabul edildiği aile yapısına bağlamıştır. Ayrıca, Pellegrini ve Scandura (2006) Türkiye’de paternalist liderliğin etkinliğinin sadece iş ortamının hiyerarşik yapısıyla değil, aynı zamanda örgütler içindeki hiyerarşik ilişkileri daha da sağlamlaştıran askeri geleneklerin etkisiyle de pekiştiğini savunmaktadır. Ayrıca, Türk ekonomisi gelişmeye devam ettikçe, paternalist liderliğe duyulan ihtiyacın da artması beklenmektedir.

Örgütsel Özdeşleşme (ÖÖ)

Özdeşleşme kavramı, örgütsel davranış alanında temel bir yapı olarak kabul edilmektedir (Albert vd., 2000). Bu bağlamda, örgütsel özdeşleşme bir bireyin bir gruba veya örgüte duygusal bağlılığı veya bağlantısı olarak kavramsallaştırılabilir. Mael ve Ashforth’ a göre (1992) örgütsel özdeşleşme; kişinin çalıştığı kurumla zihinsel bir bütünlük kurması ve kurumun elde ettiği her türlü sonucu doğrudan kendi kişisel kazanımı veya kaybı gibi algılaması durumudur. Örgütsel özdeşleşme, çalışanlar ve örgütleri arasında psikolojik ve duygusal bir bağ işlevi görerek yabancılaşmanın tam tersi bir yerde durmaktadır (Kreiner ve Ashforth, 2004). Güçlü örgütsel özdeşleşme sergileyen çalışanlar, örgütü benlik kavramlarının ayrılmaz bir parçası olarak algılarlar (Lehr ve Rice, 2002). Kendilerini kurumla ilişkili olarak tanımlarlar ve kurumu kimliklerinin bir uzantısı olarak algılarlar.

Güçlü örgütsel özdeşleşmeye sahip çalışanlar kurumun başarılarını ve başarısızlıklarını kendi başarıları olarak görürler. Bazı çalışanlar örgütleri zorluklarla karşılaştığında kayıtsız kalabilir, hatta tatmin olabilirken, örgütsel özdeşleşmesi yüksek olanlar bu tür durumlarda sıkıntı yaşarlar. Sonuç olarak, örgütler örgütsel özdeşleşme düzeyi yüksek bireyleri istihdam etmeyi tercih ederler, çünkü bu tür çalışanlar örgütsel hedeflere daha fazla bağlılık ve uyum gösterirler (Millward ve Brewerton, 1999). Örgütsel özdeşleşmenin geliştirilmesi hem üst yönetimin hem de astların önemli ölçüde çaba göstermesini gerektiren uzun vadeli bir süreçtir (Mael, 1991). Örgütsel özdeşleşmeyi artırmaya yönelik politikaların uygulanması önemli maliyetler gerektirse de bu yatırımlar çalışan sadakatini ve yönetsel bağlılığı teşvik etmek açısından faydalıdır. Kuruluşlar, örgütsel özdeşleşmeyi güçlendirerek, çalışanları elde tutma çabaları, performans izleme ve üretkenlik karşısı işyeri davranışlarıyla ilişkili maliyetleri azaltabilirler.

Sosyal Kimlik Teorisi de örgütsel özdeşleşmeyi anlamak için teorik bir çerçeve sunmaktadır (Ashforth ve Mael, 1989). Bireylerin kimlikleri, mesleki rolleri ve örgütsel bağlılıkları aracılığıyla şekillenir. Çalışanlar örgütlerde önemli ölçüde zaman geçirdikçe, örgütsel normları ve davranışları içselleştirerek kendi inanç sistemlerine entegre ederler. Bir örgüt içindeki paylaşılan değerler çalışanları farklı derecelerde etkiler, ancak örgütsel özdeşleşme bu etkinin derinliğini şekillendirmede çok önemli bir rol oynar. Güçlü örgütsel özdeşleşmeye sahip çalışanların örgütün değerlerini içselleştirmesi, davranışlarını örgütsel normlarla uyumlu hale getirmesi ve örgütleriyle bir bütünlük duygusu geliştirmesi daha olasıdır.

Bu bağlamda örgütsel özdeşleşme, yalnızca çalışanların örgüte yönelik duygusal bir bağlılığı değil; aynı zamanda örgütsel davranışların şekillenmesinde rol oynayan temel bir psikolojik mekanizma olarak değerlendirilebiliriz. Özellikle yöneticilerin liderlik davranışları, çalışanların örgütü nasıl algıladıklarını, örgütsel kimliği ne ölçüde benimsediklerini ve kendilerini örgütün bir parçası olarak görüp görmediklerini doğrudan etkileyebilmektedir (Van Knippenberg vd., 2004). Liderin çalışanlara yönelik tutum ve davranışları, örgütün çalışan gözündeki temsilcisi niteliğinde olduğundan, çalışanların örgütle özdeşleşme düzeyleri büyük ölçüde lider-çalışan etkileşimi üzerinden şekillenmektedir.

Özellikle çalışanların ihtiyaçlarını gözeten, taleplerini kaşılayan, koruyucu ve destekleyici davranışlar sergileyen liderlik yaklaşımlarının, çalışanların örgütlerini daha olumlu bir sosyal kimlik kaynağı olarak algılamalarını kolaylaştırdığı ifade edilmektedir. Bu nedenle örgütsel özdeşleşme, liderlik davranışlarının çalışan tutumları üzerindeki etkisini açıklamada önemli bir değişken olarak ele alınmaktadır (Ashforth ve Mael, 1989; Van Dick ve Kerschreiter, 2016). Bu çalışma kapsamında da örgütsel özdeşleşme, paternalist liderlik davranışlarının çalışanlar üzerindeki etkisini anlamada merkezi bir kavram olarak değerlendirilmiştir.

Paternalist Liderlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi

Örgütsel özdeşleşme, temelde bir örgütün olumlu sosyal kimliği ile bağlantılıdır (Ashforth ve Mael, 1989). Çalışanlar, olumlu bir sosyal kimliğe sahip olan kuruluşlarla özdeşleşme eğilimindedir (Gürlek ve Tuna, 2019). Özellikle, bireyler kendilerini işlerinde onur ve gurur duygusu aşılayan kuruluşlarla aynı hizaya getirirler. Örgütsel özdeşleşmeyi kolaylaştırmak, kuşkusuz liderlerin temel sorumluluklarından biridir. Liderler, olumlu bir örgütsel kimliği teşvik ederek ve astları için olumlu sonuçlar yaratarak örgütsel özdeşleşmeyi geliştirebilirler (Wang vd., 2019). Sonuç olarak, çalışanların örgütleriyle özdeşleşmeleri liderlerinin davranışlarından önemli ölçüde etkilenmektedir (Van Knippenberg vd., 2004).

Giray ve Şahin (2014) çalışmalarında otoriter liderlik ile duygusal bağlılık arasında olumsuz yönde bir ilişki bulunduğunu tespit etmişlerdir. Zhu ve arkadaşları (2015) dürüstlük, güvenilirlik, adalet ve özen ile karakterize edilen etik liderliğin örgütsel özdeşleşme üzerinde etkisi olduğunu ifade etmektedir. Bu özellikler PL'ğin ahlaki boyutu içinde değerlendirildiği düşünüldüğünde, PL'ğin ahlaki boyutunun örgütsel özdeşleşme (ÖÖ)'yi artırdığı ileri sürülmektedir. Göncü ve arkadaşları (2014) tarafından yapılan ve paternalist liderliği (PL) bütüncül bir yaklaşımla ele alan araştırmada, bu liderlik tarzı ile örgütsel özdeşleşme (ÖÖ) arasında pozitif ve anlamlı bir bağ olduğu saptanmıştır. Benzer şekilde literatürdeki diğer çalışmalar, PL'nin her üç alt boyutunun da çalışanların kurumla özdeşleşmesi üzerinde belirleyici bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır (Kim ve Jin, 2013; Liu vd., 2010). Ancak Cheng ve Wang (2015), bu etkileşimin boyutlara göre farklılaştığına dikkat çekerek; yardımseverlik ve ahlaki değerlerin ÖÖ'yü olumlu etkilediğini, otoriter tutumun ise bu bağlılığı zayıflatıldığını belirtmektedir.

Otoriter liderliğin karakteristik özelliği olan katı kontrol, baskıcı eğilimler ve cezalandırıcı yaklaşım, çalışanlar ile kurum arasındaki özdeşleşmeyi potansiyel olarak zayıflatır. Örneğin, Cheng ve Wang (2015) otoriter liderliğin çalışanlar üzerinde aşırı baskı uygulayarak örgütün sosyal kimliğini zayıflatıldığını ve böylece ÖÖ'yi azaltıldığını ileri sürmektedir. Otoriter liderlik hem örgüt hem de örgüt üyeleri hakkında olumsuz algılar yaratarak ÖÖ'yi daha da engelleyebilir. Bu doğrultuda,

araştırmalar PL`ğin otoriter boyutunun çalışan davranışı üzerindeki olumsuz etkilerini vurgulamıştır (Chan vd., 2013; Cheng ve Wang, 2015). Ayrıca, örgütsel psikolojinin önde gelen akademisyenlerinden Van Dick ve Kerschreiter (2016) paternalist liderliğin her üç boyutunun da ÖÖ üzerindeki etkisinin incelenmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

Yukarıda açıklamalara AAve ilgili alanda yapılmış çalışmalara dayanılarak aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H1: PL çalışanların örgütsel özdeşleşmeleri üzerinde olumlu etkisi vardır.

H1a: İş yaşamında aile ortamı yaratmak alt boyutunun çalışanların örgütsel özdeşleşmelerini üzerinde olumlu etkisi vardır.

H1b: Çalışanların iş dışı yaşamlarına katılmak alt boyutu çalışanların örgütsel özdeşleşmelerini üzerinde olumlu etkisi vardır.

H1c: Çalışanlardan sadakat ve itaat bekleme alt boyutu çalışanların örgütsel özdeşleşmelerini üzerinde olumlu etkisi vardır.

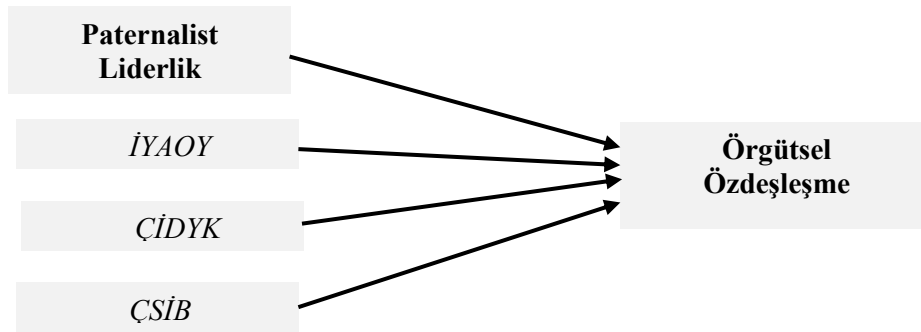
H2: PL ile demografik değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

H3: ÖÖ ile demografik değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

Yöntem

Araştırma Modeli

Araştırmanın modeli aşağıdaki gibidir.



Şekil 1. Araştırma Modeli (İYAOY: İş Yaşamında Aile Ortamı Yaratma; ÇİDYK: Çalışanların İş Dışı Yaşamlarına Katılım; ÇSİB: Çalışanlardan Sadakat ve İtaat Bekleme)

Evren ve Örneklem

Araştırmada “kolayda örnekleme yöntemi” kullanılmıştır. Araştırmanın evreninin Iğdır ilinde aktif olarak kamu birimlerinde görev yapan özel güvenlik görevlerinden oluşmaktadır. Iğdır il merkezinde aktif olarak görev yapan özel güvenlik sayısı, kurumlardan alınan bilgiye göre yaklaşık 420 civarındadır. Evreni temsil edecek örneklemin büyüklüğünü belirlemede “ $n = N \cdot t^2pq / d^2 (N-1) + t^2pq$ ” (Ural ve Kılıç, 2021:43) formülü kullanılmıştır. Çalışmanın evrenini temsil etmek üzere %95 güven düzeyi ve %5 hata payı kriterleri doğrultusunda gerekli örneklem hacmi 201 kişi olarak saptanmıştır. Veri toplama aşamasında "Google Drive" aracılığıyla iletilen çevrimiçi anket formu, toplamda 207 çalışan tarafından yanıtlanarak hedeflenen örneklem sayısının üzerine çıkmıştır. Bu sayının gerekli sayı olan 201'i sağlaması nedeniyle anket çalışması sonlandırılmıştır. Anket çalışmasına katılanların demografik dağılımları aşağıda Tablo 1’de görüldüğü gibidir.

Tablo 1
Demografik Özellikleri Gösterir Tablo

Değişken	F	%	Değişken	F	%
Cinsiyet?			Eğitim?		
1- Kadın	63	30.40	1- Lise ve altı	96	46.40
2- Erkek	144	69.60	2- Önlisans	84	40.60

Medeni Durum?	1- Bekâr	67	32.40		3- Lisans	23	11.10
	2- Evli	140	67.60		4- Lisansüstü	4	1.90
Yaş?	1- 18-30	37	17.90	İş Memnuniyeti?	1- Evet	127	61.40
	2- 31-40	106	51.20		2- Hayır	80	38.60
	3- 41-50	61	29.50	İş Tatmini?	1- Evet	45	21.70
	4- 51 ve üzeri	3	1.40		2- Hayır	162	78.30
Kıdem?	1- 1-5 yıl arası	36	17.40	Meslek Tercihi?	1- Evet	107	51.70
	2- 6-10 yıl arası	85	41.10		2- Hayır	100	48.30
	3- 11-15 yıl arası	67	32.40	Sağlık Sorunu?	1- Evet	12	5.80
	4- 16 yıl ve üzeri	19	9.20		2- Hayır	195	94.20
Gelir?	1- Gelir giderden fazla	28	13.50	F: Frekans			
	2- Geliri gidere eşit	43	20.80	%: Yüzde			
	3- Gelir giderden az	136	65.70				

Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak nicel yöntemlerden anket tekniğine başvurulmuştur. Üç temel kısımdan oluşan anket formunun ilk bölümünde, katılımcıların demografik özelliklerini ve işle ilgili temel algılarını belirlemeye yönelik toplam 10 soru yer almaktadır. Bu soruların 6 tanesi cinsiyet, medeni durum, yaş, mesleki kıdem, gelir ve eğitim durumu gibi kişisel bilgileri kapsarken; kalan 4 soru iş memnuniyeti, maddi tatmin, mesleki tercih ve işle ilgili sağlık durumu gibi tanımlayıcı unsurları ölçmektedir. Anketin devam eden kısımlarında ise araştırmanın bağımsız değişkeni olan paternalist liderlik ölçeği ile bağımlı değişkeni olan örgütsel özdeşleşme ölçeği katılımcılara sunulmuştur.

Paternalist liderlik düzeyini ölçmek amacıyla, Aycan ve arkadaşları (2013) tarafından literatüre kazandırılan ölçeğin kısa formundan faydalanılmıştır. Ölçeğin Türkçeye uyarlama süreci bizzat Aycan tarafından gerçekleştirildiği ve orijinal yapısı korunduğu için maddeler üzerinde herhangi bir modifikasyon yapılmamıştır. Toplamda 10 ifadeden oluşan bu ölçeğin amacı; “İş Yaşamında Aile Ortamı Oluşturma”, “Çalışanların İş Dışı Yaşamlarına Katılım” ve “Çalışanlardan Sadakat ve İtaat Beklentisi” olmak üzere üç alt boyutu temsil etmektedir. Katılımcıların bu ifadelerle katılma düzeyleri ise 1 (Kesinlikle Katılmıyorum) ile 5 (Kesinlikle Katılıyorum) arasında değişen beşli Likert tipi bir ölçekle derecelendirilmiştir.

Çalışanların kurumlarıyla olan bağlarını ve özdeşleşme seviyelerini saptamak için ise Mael ve Ashforth (1992) tarafından temelleri atılan, Loğa (2003) tarafından ise Türkçeye adapte edilen Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği kullanılmıştır. Tek boyutlu bir karakter sergileyen ve 11 maddeden meydana gelen bu ölçeğin iç tutarlılık analizi sonucunda Cronbach alfa katsayısı 0,87 olarak tespit edilmiştir. Bu bölümde de değerlendirmeler, “kesinlikle katılmıyorum” seçeneğinden “kesinlikle katılıyorum” seçeneğine doğru hiyerarşik olarak sıralanan beşli Likert tipi bir sistemle gerçekleştirilmiştir.

Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırma kapsamında elde edilen verilerin analizedilmesi sonucunda aşağıda belirtilen bulgular elde edilmiş ve yorumlanmıştır.

Araştırma Etiği

Araştırmanın gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan etik uygunluk, "İğdır Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu" tarafından 25/04/2025 tarihinde alınan 2025/12 sayılı karar ile onaylanmıştır.

Bulgular

Geçerlilik ve Güvenirliliğe Ait Bulgular

Aşağıda; PL ve ÖÖ ölçeklerinin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla yapılan doğrulayıcı faktör analizi (DFA) çıktıları özetlenmiştir. Analiz sonucu bazı istatistiki veriler elde edilmiştir. Elde edilen istatistiki sonuçlara yönelik yorumlar tablo altında verilmiştir.

Tablo 2

Ölçeklerin DFA Model Uyum Değerleri ve Yorumları

İndeksler	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	PL	ÖÖ
χ^2/sd	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 \leq \chi^2/sd < 5$	2.27	1.44
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.10$	0.08	0.05
SRMR	$0 \leq SRMR \leq 0.05$	$0.05 \leq SRMR \leq 0.10$	0.05	0.02
GFI	$0.95 \leq GFI \leq 1.00$	$0.90 \leq GFI \leq 0.95$	0.92	0.96
NFI	$0.95 \leq NFI \leq 1.00$	$0.90 \leq NFI \leq 0.95$	0.94	0.98
CFI	$0.97 \leq CFI \leq 1.00$	$0.95 \leq CFI \leq 0.97$	0.96	0.99

Tablo 2’de sunulan DFA bulguları incelendiğinde, PL ve ÖÖ ölçeklerinin literatürde kabul edilen uyum iyiliği ödeğerlerini (Kline, 2005; Şimşek, 2007) sağlamadığı görülmüştür. Bu nedenle model uyumunun artırılması ve sağlanması amacıyla düzeltme indekslerinden yararlanma yollarına gidilmiştir. Yapılan düzenlemeler kapsamında, ÖÖ ölçeğinden 2. ve 5. maddeler analiz dışı bırakılmış; 3–7, 6–8 ve 9–10. maddeler arasında kovaryanslar oluşturulmuştur. PL ölçeğinde ise 1–2, 5–7 ve 8–10. maddeler arasında kovaryanslar oluşturulmuştur. Gerçekleştirilen bu düzeltme indeksleri sonucunda her iki ölçeğin de literatürde önerilen uyum iyiliği değerlerine uyum sağladığı tespit edilmiştir.

Tablo 3

Ölçeklerin DFA Faktör Yükleri

Faktörler	Faktör Yükleri	Ort.	K.O.	Cronbach's Alpha (α)	Yapısal Güvenlik (YG)	AVE
PL1	0.78		8.28	0.93	0.94	0.62
PL2	0.78		8.27			
PL3	0.82		7.76			
PL4	0.79		8.35			
PL5	0.70		8.27			
PL6	0.75		7.74			
PL7	0.70		8.30			
PL8	0.85		7.67			
PL9	0.86		7.24			
PL10	0.82		8.19			
ÖÖ1	0.86		8.80	0.93	0.94	0.63
ÖÖ3	0.74		9.39			
ÖÖ4	0.83		9.09			
ÖÖ6	0.88		8.13			
ÖÖ7	0.89		8.03			
ÖÖ8	0.75		9.31			
ÖÖ9	0.67		9.75			
ÖÖ10	0.79		9.37			
ÖÖ11	0.72		9.64			

Ölçeklerin güvenilirliğini değerlendirmek amacıyla “Cronbach's Alpha (α)”, “Yapısal Güvenlik (YG)” ve “Yakınsak Geçerlilik (AVE)” analizleri yöntemlerinden yararlanılmıştır. α ve YG değeri 0.70’in, AVE değeri 0,50’nin üzerinde olması gerektiği belirtilmektedir (Fornell ve Larcker, 1981; George ve Mallery, 2003). Yukarıda Tablo 3’te elde edilen sonuçlar incelendiğinde, çalışmada kullanılan her iki ölçeğin de söz konusu eşik değerlerin üzerinde olduğu görülmektedir.

Ulaşılan bu sonuçlar, bu çalışmada kullanılan hem PL hem de ÖÖ ölçeklerinin yeterli düzeyde güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir.

Farklılık Analizleri

Araştırmada, bağımlı/bağımsız değişkenler ile demografik ve kontrol değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların olup olmadığını tespit edebilmek amacıyla farklılık analizleri uygulanmıştır. Hangi analiz tekniğinin kullanılacağına karar verebilmek için öncelikle normallik varsayımı test edilmiş; elde edilen sonuçlar doğrultusunda parametrik/parametrik olmayan yöntemlerin kullanılmasına karar verilmiştir. Normallik analizleri sonucunda hem PL hem de ÖÖ ölçeklerini oluşturan maddelerin çarpıklık ve basıklık değerleri ± 3 arasında olduğu görülmüştür. Büyüköztürk'e göre (2019), basıklık ve çarpıklık değeri belirtilen bu değerler içinde ise verilerin normal dağılım sağladığı kabul edilmekte ve parametrik testler yapılmaktadır. Parametrik testlerden ikili guruplar için "t-testi", ikiden fazla guruplar için yapılan "ANOVA" analiz sonuçları aşağıdaki gibidir;

Cinsiyet değişkeni açısından yapılan analizler sonucunda, PL ($p>0,05$) ve ÖÖ ($p>0,05$) ile bu ölçeklerin alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Bu bulgu, kadın ve erkek çalışanların yöneticilerinin paternalist liderlik tutum ve davranışlarını algılama düzeyleri ile örgütsel özdeşleşme düzeylerinin benzer olduğunu göstermektedir. Medeni durum değişkeni ile PL ($p>0,05$) ve ÖÖ ($p>0,05$) ile alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Diğer bir ifadeyle, çalışanların medeni durumlarının, yöneticilerinin paternalist liderlik davranışlarına yönelik algıları ve örgütsel özdeşleşme düzeyleri üzerinde belirleyici olmadığı görülmüştür.

İş memnuniyeti ile PL'nin genel boyutu ($t=4,704$; $p=0,000$) ve alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Bu farklılığın, işinden memnun olan çalışanlardan kaynaklandığı belirlenmiştir. Buna göre, yöneticilerin paternalist liderlik tutum ve davranış düzeyleri arttıkça çalışanların iş memnuniyet düzeylerinin de arttığı söylenebilir. İş memnuniyeti ile ÖÖ arasında da istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($t=8,831$; $p=0,000$). Söz konusu farklılığın, işinden memnun olan çalışanlar lehine olduğu görülmektedir. Bu bulgu, iş memnuniyeti arttıkça çalışanların örgütle özdeşleşme düzeylerinin yükseldiğini göstermektedir. İşin maddi açıdan tatmin ediciliği ile PL ve alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık saptanmazken ($p>0,05$), işten maddi olarak tatmin olma durumu ile ÖÖ arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($t=2,196$; $p=0,029$). Bu farklılık, maddi açıdan işinden tatmin olan çalışanlardan kaynaklanmaktadır. Buna göre, maddi tatmin düzeyi yükseldikçe örgütsel özdeşleşme düzeyi de artmaktadır.

Mesleğin isteyerek seçilmesi ile PL arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($t=2,176$; $p=0,031$). Bu farklılığın, mesleğini isteyerek seçen çalışanlardan kaynaklandığı belirlenmiştir. Başka bir ifadeyle, mesleğini isteyerek seçen çalışanlar, yöneticilerinin paternalist liderlik davranışlarını daha yüksek düzeyde algılamaktadır. Mesleği isteyerek seçme durumu ile ÖÖ arasında da anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($t=5,388$; $p=0,000$). Bu sonuç, mesleğini isteyerek seçen çalışanların örgütle özdeşleşme düzeylerinin daha yüksek olduğunu göstermektedir. İş yerinde sağlık problemi yaşama durumu ile PL ($p>0,05$) ve ÖÖ ($p>0,05$) arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bu bulgu, sağlık problemi yaşama durumunun paternalist liderlik algısı ve örgütsel özdeşleşme üzerinde etkili olmadığını göstermektedir.

Yaş değişkeni ile PL arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($F=2,587$; $p=0,054$). Buna göre, çalışanların yaş gruplarına göre yöneticilerinin paternalist liderlik tutum ve davranışlarını algılama düzeyleri benzerlik göstermektedir. Yaş ile ÖÖ arasında ise anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($F=3,441$; $p=0,019$). Bu farklılığın, 18–30 yaş grubundaki çalışanlar (ort.=3,40) ile 31–40 (ort.=3,80), 41–50 (ort.=3,71) ve 51 yaş ve üzeri (ort.=3,90) çalışanlar arasından kaynaklandığı belirlenmiştir. Bulgular, yaş arttıkça örgütsel özdeşleşme düzeyinin de arttığını ortaya koymaktadır.

Gelir düzeyi ile PL arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($F=0,354$; $p=0,703$). Bu sonuç, çalışanların gelir düzeylerinin yöneticilerinin paternalist liderlik davranışlarına yönelik algılarını etkilemediğini göstermektedir. Gelir düzeyi ile ÖÖ arasında ise istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($F=5,260$; $p=0,000$). Bu farklılık, geliri giderinden fazla olan çalışanlar (ort.=4,02) ile geliri giderinden az olan çalışanlar (ort.=3,39) arasından kaynaklanmaktadır. Bulgular, gelir düzeyi arttıkça örgütsel özdeşleşmenin de arttığını göstermektedir.

Kıdem değişkeni açısından yapılan analizlerde, PL ($p>0,05$) ve ÖÖ ($p>0,05$) ile alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Bu durum, çalışanların kıdem sürelerine göre paternalist liderlik algıları ve örgütsel özdeşleşme düzeylerinin farklılaşmadığını göstermektedir. Eğitim durumu ile PL ($p>0,05$) ve ÖÖ ($p>0,05$) ile alt boyutları arasında da istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bu bulgu, çalışanların eğitim düzeylerinin, yöneticilerinin paternalist liderlik davranışlarına ilişkin algıları ve örgütsel özdeşleşme düzeyleri üzerinde belirleyici olmadığını ortaya koymaktadır. Yapılan farklılık analizleri sonucunda da görüldüğü gibi işten memnun olma ile PL ve ÖÖ arasında, işin maddi olarak tatmin etme ile ÖÖ arasında, meselgi istiyerek seçme ile PL ve ÖÖ arasında, yaş ile ÖÖ arasında, gelir ile ÖÖ arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Bu sonuçlara dayanarak H2 ve H3 hipotezleri kısmen kabul edilmiştir.

Korelasyon Analizleri

Paternalist liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını tespit edebilmek için korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Aşağıda Tablo 4'te korelasyon analiz sonuçlarını göstermektedir. Analiz sonucu elde edilen istatistiki değerler tablo altında yorumlanmıştır.

Tablo 4

Korelasyon Analizi Sonuçları

		ÇSİB	ÇİDYK	İYAOY	PL	ÖÖ
ÇSİB	r	1				
ÇİDYK	r	0.74**	1			
İYAOY	r	0.71**	0.74**	1		
PL	r	0.88**	0.91**	0.91**	1	
ÖÖ	r	0.50**	0.56**	0.50**	0.57**	1

**, $p<,01$ level (2-tailed).---*, $p<,05$ level (2-tailed)

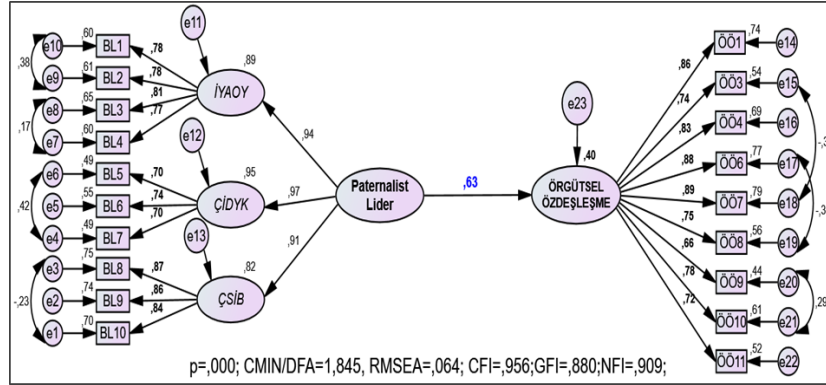
“ÖÖ: Örgütsel Özdeşleşme; PL: Paternalist Liderlik; İYAOY: İş Yaşamında Aile Ortamı Yaratma; ÇİDYK: Çalışanların İş Dışı Yaşamlarına Katılım; ÇSİB: Çalışanlardan Sadakat ve İtaat Bekleme”

Korelasyon analizi sonuçlarına göre:

- PL genel boyutu ile ÖÖ arasında istatistiksel olarak pozitif yönlü orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=,573$, $p< 0,01$). Başka bir ifade ile yöneticilerin paternalist davranış ve tutumları çalışanların örgütsel özdeşleşmelerini arttırmaktadır. Bu sonuca H1 hipotezini desteklemektedir.
- PL'liğin alt boyutu olan İYAOY (İş Yaşamında Aile Ortamı Yaratma) ile ÖÖ arasında istatistiksel olarak pozitif yönlü ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=,496$, $p< 0,01$). Başka bir ifade ile yöneticilerin iş yaşamında aile ortamı yaratacak şekilde tutum ve davranışları çalışanların örgütsel özdeşleşmelerini arttırmaktadır. Bu sonuç H1a hipotezini desteklemektedir.
- PL'liğin alt boyutu olan ÇİDYK (Çalışanların İş Dışı Yaşamlarına Katılım) ile ÖÖ arasında istatistiksel olarak pozitif yönlü ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=,562$, $p< 0,01$). Başka bir ifade ile yöneticilerin çalışanlarının iş yeri dışındaki yaşamlarına katılım ve ilgileri çalışanların örgütsel özdeşleşmelerini arttırmaktadır. Bu sonuç H1b hipotezini desteklemektedir.
- PL'liğin alt boyutu olan ÇSİB (Çalışanlardan Sadakat ve İtaat Bekleme) ile ÖÖ arasında istatistiksel olarak pozitif yönlü ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=,497$, $p<$

0,01). Başka bir ifade ile yöneticilerin çalışanlarından beklediği sadakat ve itaat davranışları arttıkça çalışanların örgütsel özdeşleşmelerini arttırmaktadır. Bu sonuç H1c hipotezini desteklemektedir.

Yapısal Eşitlik Modellemesi ile Hipotezin Test Edilmesi



Şekil 1. Yol Analizi

Araştırmanın H1 (Paternalist Liderlik → Örgütsel Özdeşleşme) hipotezini test edilmesi için kurulan yapısal eşitlik modelinde Şekil 1’de görüldüğü gibi yol analizi ile test edilmiştir. Yapılan yol analizi sonucunda yöneticilerin paternalist liderlik tutum ve davranışları çalışanların örgütsel özdeşleşmelerini pozitif yönde ve anlamlı şekilde yordadığı ($\beta=0,630$; $p<0,01$) tespit edilmiştir. Başka bir ifade ile yöneticilerin paternalist liderlik tutum ve davranışları arttıkça çalışanların örgütsel özdeşleşmeleride artmaktadır. Ayrıca yöneticilerin paternalist liderlik davranışları örgütsel özdeşleşmenin %40’ını açıklamaktadır.

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Nitelikli personel bulma ve elde tutma sorunu her sektörde olduğu gibi güvenlik hizmetleri sektöründe günümüzde giderek daha da önemli bir konu haline gelmektedir. Örgütler, nitelikli personeli elde tutmak için personelin örgütle özdeşleşmesini ve daha verimli performans göstermesini sağlayacak yönetim tarzlarına daha fazla önem vermektedirler. Bu yaklaşım ve araştırmamızın amacı doğrultusunda, İğdır ilindeki kamu kurumlarında özel güvenlik sektöründe aktif olarak çalışanlarda paternalistik liderliğin çalışanların örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisi araştırılmıştır.

Yapılan analizler sonucunda, PL’lik algısının ÖÖ üzerinde pozitif yönlü, orta düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Yapısal eşitlik modeli sonuçlarına göre PL, ÖÖ’nin %40’ını açıklamakta ve çalışanların örgütleriyle kurdukları psikolojik bağın güçlenmesinde önemli bir yordayıcı olarak öne çıkmaktadır ($\beta=0,630$; $p<0,01$). Bu bulgu, PL’liğin özel güvenlik gibi disiplin, hiyerarşi ve güven unsurunun ön planda olduğu sektörlerde etkili ve önemli bir liderlik yaklaşımı olduğunu göstermektedir.

Korelasyon analizleri incelendiğinde, PL’liğin tüm alt boyutları ile ÖÖ arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler bulunduğu görülmüştür. Ulaşılan bu sonucun yol analizleri ile de benzerlik göstermesi çalışmada kullanılan analizlerin tutarlılığı açısından önemli bir bulgudur. Özellikle yöneticilerin çalışanlar için iş yaşamında aile ortamı yaratmaya yönelik davranış ve tutumları ile çalışanların ÖÖ düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Benzer şekilde, yöneticilerin çalışanların iş dışı yaşamlarına ilgi göstermesi ve çalışanlardan sadakat ve itaat beklentisi de ÖÖ’yi artıran unsurlar olarak öne çıkmaktadır. Farklılık analizleri sonucunda ise örgütsel özdeşleşmenin; iş memnuniyeti, işten maddi olarak tatmin olma, mesleği isteyerek seçme, yaş ve gelir değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar gösterdiği belirlenmiştir. Özellikle işinden memnun olan, mesleğini isteyerek seçen, yaşı ve geliri daha yüksek olan çalışanların örgütleriyle daha güçlü bir özdeşleşme yaşadıkları görülmüştür.

Ulaşılan sonuçlar, PL`iğin özel güvenlik çalışanlarının örgütlerini benimsemelerinde ve kendilerini örgütün bir parçası olarak görmelerinde önemli bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Ulaşılan bu sonuç, paternalist liderliğin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisini inceleyen Giray ve Şahin (2014), Göncü ve arkadaşları (2014), Kim ve Jin (2013), Liu ve arkadaşları (2010) ve Cheng ve Wang (2015)`ın önceki çalışmalar ile benzerlik göstermektedir. Özellikle PL`iğin “iş yaşamında aile ortamı yaratma” boyutunun ÖÖ ile istatistiksel olarak ilişkili olması, liderin koruyucu, destekleyici ve yakın ilişki kuran başka bir ifade ile babacan davranışlarının çalışanların aidiyet duygusunu güçlendirdiğini göstermektedir. Bu durum, sosyal kimlik teorisi çerçevesinde değerlendirildiğinde, çalışanların kendilerine değer veren ve güven sağlayan bir örgütte daha güçlü biçimde özdeşleşme eğiliminde olduklarını göstermektedir. Çalışanların iş dışı yaşamlarına yönelik ilgi gösterilmesi ve desteklenmesi de ÖÖ`yi artıran önemli bir faktör olarak ortaya çıkmıştır. Bu bulgu, PL`iğin yalnızca iş ortamıyla sınırlı olmadığını aynı zamanda iş ortamı dışında da dikkate alındığını göstermektedir. Bununla birlikte, çalışanlardan sadakat ve itaat beklentisinin de ÖÖ ile pozitif ilişkili bulunması dikkat çekicidir. Literatürde bazı çalışmalarda bu boyutun olumsuz sonuçlara yol açabileceği belirtilse de, bu çalışmanın örneklemini oluşturan özel güvenlik sektöründe, hiyerarşik yapı ve görev bilinci nedeniyle bu beklentinin örgütsel özdeşleşmeyi zayıflatmak yerine güçlendirdiği söylenebilir. Bu durum, sektörün kendine özgü yapısı ile açıklanabilir. Demografik değişkenlere ilişkin bulgular da örgütsel özdeşleşmenin bireysel ve işle ilgili faktörlerden etkilendiğini göstermektedir. İş memnuniyeti ve mesleği isteyerek seçme değişkenlerinin ÖÖ ile güçlü biçimde ilişkili olması, çalışanların örgütte kurdukları bağın yalnızca liderlik tarzına değil, aynı zamanda bireysel motivasyonlara da dayandığını ortaya koymaktadır.

Araştırma bulgularına dayanarak, çalışmanın örneklemini oluşturan özel güvenlik sektöründe görev yapan yöneticilere ve uygulayıcılara yönelik bazı öneriler geliştirilebilir. Öncelikle, özel güvenlik yöneticilerinin PL davranışlarını bilinçli ve dengeli bir şekilde sergilemeleri, çalışanların örgütleriyle daha güçlü bir bağ kurmalarını sağlayabilir. Özellikle çalışanların ihtiyaçlarını gözeten, destekleyici ve güven temelli bir yönetim anlayışı benimsenmelidir. Yöneticilerin, iş yaşamında aile ortamı yaratmaya yönelik uygulamaları teşvik etmeleri ve çalışanların iş dışı yaşamlarını dikkate alan ve iş dışında da çalışanlar ile iletişim halinde olmaları, ÖÖ`yi artırıcı bir unsur olarak değerlendirilebilir. Bununla birlikte, sadakat ve itaat beklentisinin baskıcı bir yapıya dönüşmemesine dikkat edilmesi ve karşılıklı güven temelinde yürütülmesi önemlidir.

Bu çalışmanın bazı kısıtlılıkları bulunmaktadır. İlk kısıtlılık, ulaşılan sonuçlar çalışmanın, sadece Iğdır`da kmau kurumlarında görev yapan özel güvenlik görevlilerini kapsamından dolayı, çalışmanın yapıldığı güvenlik hizmetleri alanına yönelik bir genellemenin yapılamamasıdır. Gelecekte, Türkiye`de bulunan farklı güvenlik hizmetleri (emniyet, jandarma vb.) ve farklı il ya da bölgelerde yapılacak araştırmalar ve çalışmalar ile bu sorunun çözülmesine katkı sağlayabilir. Sonuç olarak bu çalışma, PL ile ÖÖ arasındaki ilişkide algılanan yönetici desteğinin çalışanların örgütleriyle özdeşleşmedeki etkisini göstererek alanyazına katkı sağlayabileceğini ifade edebiliriz.

Araştırmacıların Katkı Oranı

Çalışma, araştırmacılar arasında eşit bir iş birliği ile yürütülmüş ve raporlanmıştır.

Çıkar Çatışması

Yazar(lar), bu makalenin araştırma, yazarlık ve/veya yayın süreci ile ilgili herhangi bir potansiyel çıkar çatışması olmadığını beyan eder.

Kaynaklar

Agarwal, U. A., Datta, S., Blake-Beard, S. ve Bhargava, S. (2012). Linking LMX, innovative work behaviour and turnover intentions: The mediating role of work engagement. *Career Development International*, 17(3), 208-230.

- Albert S, Ashforth B.E. ve Dutton J. E. (2000). Organizational identity and identification: Charting new waters and building new bridges. *Academy of Management Review*, 25(1), 13-17. doi:10.5465/amr.2000.2791600.
- Al-Malki, M. ve Juan, W. (2018). Leadership styles and job performance: A literature review. *Journal of International Business Research and Marketing*, 3(3), 40-49.
- Ashforth, B. E. ve Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Ayca, Z. (2006). Paternalism. U. Kim, K. Yang ve K. Hwang (Ed.), *Indigenous and Cultural Psychology: Understanding People in Context* içinde (ss. 445-466). Springer: New York.
- Ayca, Z., Schyns, B., Sun, J., Felfe, J. ve Saher, N. (2013). Convergence and Divergence of Paternalistic Leadership: A Cross-Cultural Investigation of Prototypes, *Journal of International Business Studies*, 1-8.
- Babalola, S. (2016). The effect of leadership style, job satisfaction and employee-supervisor relationship on job performance and organizational commitment. *Journal of Applied Business Research*, 32(3), 935-946.
- Bacaksiz, F. E., Tuna, R. ve Seren, A. K. H. (2017). The relationships between organisational identification, job performance, and job crafting: A study among nurses. *International Journal of Caring Sciences*, 10(1), 251-259.
- Bing, S. (2004). *Sun Tzu was a sissy: Conquer your enemies, promote your friends, and wage the real art of war*. New York: HarperCollins.
- Büyükoztürk, Ş. (2019). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı: İstatistik, araştırma deseni, SPSS uygulamaları ve yorum [Data analysis manual for social sciences: Statistics, research design, SPSS applications and interpretation]*. (18th Edition). Ankara: Pegem Akademi.
- Cenkci, A. T. ve Özçelik, G. (2015). Leadership styles and subordinate work engagement: the moderating impact of leader gender. *Global Business & Management Research*, 7(4), 8-20.
- Chan, S. C., Huang, X., Snape, E. ve Lam, C. K. (2013). The janus face of paternalistic leaders: Authoritarianism, benevolence, subordinates' organization-based self-esteem, and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 34(1), 108-128. <https://doi.org/10.1002/job.1797>.
- Cheng, B.S., L.F. Chou ve J.L. Farh (2000). A Triad Model of Paternalistic Leadership: The Constructs and Measurement. *Indigenous Psychological Research in Chinese Societies*, (14), 3-64. (In Chinese).
- Cheng, M. Y. ve Wang, L. (2015). The Mediating Effect of Ethical Climate on the Relationship Between Paternalistic Leadership and Team Identification: A Team-Level Analysis in the Chinese Context. *Journal of Business Ethics*, 129(3), 639-654.
- Farh, J. L. ve 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 organization in the Chinese context* içinde (ss. 85-127). London: Macmillan.
- Farh, J., Cheng, B., Chou, L. ve Chu, X. (2006). Authority and benevolence: Employees' responses to paternalistic leadership in China. A. Tsui, Y. Bian ve L. Cheng (Ed.), *China's domestic*

- private firms: Multidisciplinary perspectives on management and performance* içinde (ss. 230-260). Sharpe: New York.
- Fornell, C. ve Larcker, D. F. (1981). Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics. *Journal of Marketing Research*, 18, 382-388. <http://dx.doi.org/10.2307/3150980>.
- Garengo, P. ve Betto, F. (2024). The role of organisational culture and leadership style in performance measurement and management: a longitudinal case study. *Production planning & control*, 35(2), 151-169.
- George, D. ve Mallery P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference*. 11.0 update (4th ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Giray, M. D. ve Şahin, D. N. (2014). Liderlik Stillerinin Duygusal Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetiyle İlişkilerinde Örgütsel Destek Algısının Aracılık Rolü, *Türk Psikoloji Dergisi*, 29(73), 1-17.
- Göncü, A., Aycan, Z. ve Johnson, R. E. (2014). Effects of Paternalistic and Transformational Leadership on Follower Outcomes, *International Journal of Management and Business*, 5(1), 36-58.
- Gürlek, M. ve Tuna, M. (2019). Corporate social responsibility and work engagement: Evidence from the hotel industry. *Tourism Management Perspectives*, 31, 195–208. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.05.004>.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Sage, London.
- Hogg, M. (2006). Social Identity Theory: Contemporary Social Psychology Theories. S. McKeown, R. Haji ve N. Ferguson (Ed), *Understanding Peace and Conflict Through Social Identity Theory* içinde (ss. 111-136). California: Stanford University.
- James, K., Chen, D. L. ve Cropanzano, R. (1996). *Culture and leadership among Taiwanese and U.S. workers: Do values influence leadership ideals?* M. N. Ruderman, M. W. Hughes James ve S. E. Jackson (Ed), *Selected research on work team diversity* içinde (ss. 33-52). Washington, DC: American Psychological Association/Center for Creative Leadership.
- Kanten, P. (2012). *The role of organizational confidence and organizational confidence in the establishment of commitment and proactive behavior in workers*. PhD Thesis, Süleyman Demirel University, Social Sciences Institute, Turkey.
- Kim, J. ve Jin, Y. (2013). The Effect of Paternalistic Leadership on Employees' Organizational Identification and Organization-based Selfesteem in Hotel Restaurant, *Tourism Research*, 6, 103-122.
- Kline, RB. (2005). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. New York: Guilford Press.
- Köksal, O. (2011). Bir kültürel liderlik paradoksu: Paternalizm. *Mustafa Kemal University Journal of Social Sciences Institute*, 8(15), 101-122.
- Kreiner, G. E. ve Ashforth, B. E. (2004). Evidence toward an expanded model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 25(1), 1–27. [doi.org/10.1002/job.234](http://dx.doi.org/10.1002/job.234).

- Lau, E. W. (2012). *A study of effective leadership in the Chinese context*. Academy of Management 2012 Annual Meeting.
- Lehr, J. K. ve Rice, R. E. (2002). Motivation, organizational identification, and experiences of the quality examiner. *Quality Management Journal*, 9, 63-90.
- Liu, Y., Zhang, J. ve Huang, G. (2010). Paternalistic Leadership and Its Impact on Organizational Effectiveness”, 260-266, IFERA 2010 Family Business Forum, Zhuhai, China.
- Loğa, A. (2003). *Çalışanların demografik özelliklerinin örgütsel özdeşim, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışına etkileri: askeri birimlerde bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- López-Cabarcos, M. Á., Vázquez-Rodríguez, P. ve Quiñoá-Piñeiro, L. M. (2022). An approach to employees' job performance through work environmental variables ve leadership behaviours. *Journal of Business Research*, 140, 361-369.
- Maccoby, M. (2004). Why people follow the leader: The power of transference. *Harvard Business Review*, 82(9), 76-85.
- Mael, F. A. (1991). Desire for career upward mobility and workplace adaptation. *The International Journal of Career Management*, 4, 10-16.
- Mael, F. A. ve Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: a partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123. doi:10.1002/job.4030130202.
- Millward, L. J. ve Brewerton, P. M. (1999). Contractors and their psychological contracts. *British Journal of Management*, 10, 253-274.
- Mussolino, D. ve Calabro, A. (2014). Paternalistic leadership in family firms: Types and implications for intergenerational succession. *Journal of Family Business Strategy*, 5, 197-210.
- Padavic, I. ve Earnest, W. (1994). Paternalism as a component of managerial strategy. *Social Science Journal*, 31(4), 389-405.
- Paşa, S. F., Kabasakal, H. ve Bodur, M. (2001). Society, organizations, and leadership in Turkey. *Applied Psychology: An International Review*, 50, 559-589.
- Pellegrini, E. K. ve 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. ve Scandura, T. (2008). Paternalistic leadership: A review and agenda for future research. *Journal of management*, 34(3), 566-593.
- Redmond, J. ve Sharafizad, J. (2020). Discretionary effort of regional hospitality small business employees: Impact of non-monetary work factors. *International Journal of Hospitality Management* 86. 1-11.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. ve Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.

- Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş, temel ilkeler ve LISREL uygulamaları [Introduction to structural equation modeling, basic principles, and LISREL applications]*. Ankara: Ekinoks Eğitim ve Danışmanlık Hizmetleri, Siyasal Basın ve Dağıtım.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2021). *Bilimsel araştırma süreci ve SPSS ile veri analizi [Scientific research process and data analysis with SPSS]*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- van Dick, R. ve Kerschreiter, R. (2016). The social identity approach to effective leadership: An overview and some ideas on cross-cultural generalizability. *Frontiers of Business Research in China*, 10(3), 363–384. DOI: 10.3868/s070-005-016-0013-3.
- van Knippenberg, D., van Knippenberg, B., De Cremer, D. ve Hogg, M. A. (2004). Leadership, self, and identity: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 825-856. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.002>.
- Wang, Y., Tang, C., Naumann, S. E. ve Wang, Y. (2019). Paternalistic leadership and employee creativity: A mediated moderation model. *Journal of Management & Organization*, 25(1), 137–156. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.8>.
- Zhu, W., He, H., Treviño, L. K., Chao, M. M. ve Wang, W. (2015). Ethical leadership and follower voice and performance: The role of follower identifications and entity morality beliefs. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 702-718.
- Zhuang, W. and Lee, C., ve Ma, C. (2021). Hotel employees' voice behavior: The role of paternalistic leadership and organizational identification. *Sustainability* 14(1), 256.

Extended Abstract

Introduction

Leadership is a subject that holds a significant place in the literature on organizations and management. Numerous studies have shown that the phenomenon of paternalistic leadership is considered a positive cultural value in Turkey. Investigating the effects of this phenomenon on various emotional and cognitive mechanisms that lead to positive employee behaviors is of great importance. In this context, the aim of this study is to examine the impact of paternalistic leadership on organizational identification, which is a crucial behavior for organizations. Accordingly, the study seeks to determine whether there is a relationship between private security personnel's perceptions of paternalistic leadership and their organizational identification.

The research was conducted using a relational screening model, and the study population consists of 207 private security personnel working in the province of Iğdır. In this study, the Paternalistic Leadership Scale and the Organizational Identification Scale were employed. The data collected through the questionnaire were analyzed using SPSS and SEM (Structural Equation Modeling) software, utilizing descriptive statistical methods. Difference analyses were employed to determine whether there were significant differences between dependent and independent variables, as well as demographic and control variables.

The issue of attracting and retaining qualified personnel is becoming increasingly important in the security services sector, as in all other sectors. Organizations are placing greater emphasis on adopting management styles that foster employees' identification with the organization and enhance performance, as well as on improving salaries and working conditions. In line with this approach and the objective of this study, the effect of paternalistic leadership on organizational identification was investigated among private security personnel actively working in Iğdır province.

According to the results of the research, there is a positive and significant relationship between employees' perceptions of their managers' paternalistic leadership behaviors and organizational identification. Paternalistic leadership behavior explains 40% of the variance in organizational identification. Additionally, the study found significant differences in organizational identification and job satisfaction based on job satisfaction, material satisfaction, voluntary career choice, age, and income level of private security employees. A meaningful relationship was also found between job satisfaction and voluntary career choice.

The findings of this study reveal that paternalistic leadership behaviors, such as creating a family-like atmosphere at work and demonstrating loyalty and respect-based behaviors, increase employees' organizational identification. Recognizing and applying this insight can reduce employee turnover and enhance organizational identification among security sector employees. This study has certain limitations. The first limitation is that the findings are based solely on private security personnel working in Iğdır, which restricts the generalizability of the results to the broader field of security services. Future research conducted in different regions and among various security service sectors in Turkey (e.g., police, gendarmerie, etc.) could help address this limitation. In conclusion, this study contributes to the literature by demonstrating the effect of perceived managerial support on employees' organizational identification within the relationship between paternalistic leadership and organizational identification.

Method

The study used a "convenience sampling method." The study population consisted of private security personnel actively working in Iğdır province. According to information obtained from institutions, the number of active private security personnel in Iğdır province is approximately 420. Since the population size was known, the formula " $n = N \cdot t^2pq / d^2 (N-1) + t^2pq$ " (Ural and Kılıç,

2021:43) was used to determine the representative sample size. For this population, a 95% confidence interval and a 5% margin of error were assumed, and the sample size was calculated as 201. The number of employees who completed the survey, which was sent to employees via the online survey method via Google Drive, was 207. The survey was terminated because this number did not meet the required number of 201. The necessary permission for the study was obtained from the Iğdır University Scientific Research and Publication Ethics Committee, with decision number 2025/12 dated April 25, 2025.

The study used the survey technique, a quantitative data collection method. The survey consisted of three sections. The first section of the survey consisted of 10 questions: 7 demographic and 3 descriptive questions about the individuals participating in the survey. The second section included the paternalistic leadership scale, the independent variable of the study, and the organizational identification scale, the dependent variable.

The questionnaire consisted of three sections. The first section included demographic and descriptive questions. The second section comprised the Paternalistic Leadership Scale, which includes 10 items and three sub-dimensions and was developed by Aycan et al. (2013). The reliability coefficient of the scale was reported as 0.93. The third section included the Organizational Identification Scale, adapted into Turkish by Loğa (2003), consisting of 11 items in a single dimension, with a reported reliability coefficient of 0.87.

Findings

The challenge of finding and retaining qualified personnel is becoming increasingly important in the security services sector, as in every sector. To retain qualified personnel, organizations are placing greater emphasis on management styles that foster employee identification with the organization and more effective performance, as well as improving salaries and working conditions. In line with this approach and the purpose of our research, we investigated the impact of paternalistic leadership on organizational identification among employees actively working in the private security sector in Iğdır province.

Conclusion, Discussion and Recommendations

According to the research results, there is a positive and significant relationship between employees' managers' perceptions of PL and its sub-dimensions and Organizational Identification. PL behavior predicts 40% of the variance in PL. Furthermore, the study found significant differences between security guard employees' job satisfaction, financial satisfaction with their jobs, intentional career choice, age, and income levels, and organizational identification, job satisfaction, and intentional career choice. Our study found that employees' identification levels with their organizations increased due to private security managers' fostering a family atmosphere in the workplace and their expectations of loyalty and respectful behavior. Knowing and using this important information by security sector managers can reduce turnover rates and increase employees' organizational identification levels.

This study has several limitations. The first is that the results cannot be generalized to the security services sector in which the study was conducted, as they only cover private security officers working in Iğdır. Future research and studies conducted on different security services in Turkey (police, gendarmerie, etc.) and in different provinces or regions could contribute to resolving this issue. In conclusion, this study can contribute to the literature by demonstrating the impact of perceived managerial support on employees' organizational identification in the relationship between PL and Organizational Identification.