

Citation: Kara, E., & Kaya, A., & Başboğa, M.İ., & Güvel, Ş., & Çelik, C., & Koçak, B., Paternalist Liderlik ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Bir Araştırma, BMIJ, (2020), 8(4): 118-138, doi: <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v8i4.1710>

PATERNALİST LİDERLİK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA¹

Ergün KARA²

Received Date (Başvuru Tarihi): 10/02/2020

Atilla KAYA³

Accepted Date (Kabul Tarihi): 24/09/2020

Mustafa İsmet BAŞBOĞA⁴

Published Date (Yayın Tarihi): 10/12/2020

Şahin GÜVEL⁵

Ceren ÇELİK⁶

Birsen KOÇAK⁷

Çalışmada ilk yazar Sorumlu Yazar (Corresponding Author) rolündedir.

ÖZ

Anahtar Kelimeler:

Paternalist Liderlik,
İşten Ayrılma Niyeti,
Personel

JEL Kodları:

M00, M12, M16

Paternalist liderlik şefkat, sevecenlik ve otoriteyi bir arada toplayan tatlı-sert bir liderlik anlayışını ifade ederken, çalışanların tatminsizlik, motivasyon eksikliği, liderlik tutumları gibi problemlere bağlı olarak örgütten ayrılmayı planlaması, düşünmesi ve bu yönde hareket etmesi işten ayrılma niyeti olarak nitelendirilmektedir. Bu çalışmanın amacı paternalist liderliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini belirlemektir. Araştırmada veri seti olarak Adana ve Osmaniye İllerindeki alışveriş merkezlerinde çalışan personele uygulanan ve geçerli kabul edilen 400 anket kullanılmış olup, değişkenler arası ilişki için korelasyon, etki için t testi ve regresyon analizleri yapılmıştır. Analiz sonucunda paternalist yönetici tipinin, çalışanların işten ayrılma niyetlerini negatif yönde etkilediği saptanmıştır.

Keywords:

Paternalistic Leadership

Intention to Leave

Staff

JEL Codes:

M00

M12

M16

¹ Bu çalışma 23-25 Eylül 2020 tarihlerinde Erciyes Üniversitesi'nde düzenlenen 19. Uluslararası İşletmecilik Kongresi'nde sunulan bildirinin geliştirilmiş ve genişletilmiş halidir. Araştırma verileri 2019 yılı içerisinde elde edilmiştir.

² Doç. Dr., Osmaniye Korkut Ata Ün., İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, ergunkara@osmaniye.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-7815-1111>

³ Doktora Öğr., Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, S.B.E., akaya501616@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-2479-5173>

⁴ Yüksek Lisans Öğr., Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, S.B.E., ismetbasboga6@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-4050-9074>

⁵ Yüksek Lisans Öğr., Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, S.B.E., sahingüvel80@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-9105-7293>

⁶ Yüksek Lisans Öğr., Osmaniye Korkut Ata Ün., S.B.E., celik.ceren89@hotmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-6206-2416>

⁷ Yüksek Lisans Öğr., Osmaniye Korkut Ata Ün., S.B.E., birsenkocak5@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-2495-8697>

EXTENDED ABSTRACT

THE EFFECT OF PATERNALIST LEADERSHIP ON THE EFFECT OF LEAVING: A RESEARCH ON THE EMPLOYEES OF SHOPPING CLOTHING STORES

1. LITERATURE

1.1. RESEARCH SUBJECT

In the literature research, the general differences in leadership research in terms of Eastern and Western societies are revealed. Studies on this basis have researched and examined the leadership tendencies generally used in the West. It can be said that the results obtained as a result of the investigations cannot be generalised and do not have universality. For this reason, trying to apply a leadership tendency revealed in Western societies to an organisation belonging to Eastern societies will not give correct and genuine results. Closing this gap in leadership approaches and minimising its deficiencies, especially the studies and researches carried out by academicians from Eastern society since the 1970s are exemplary. These exemplary studies started with Silin (1976) and continued with Redding (1990) and Westwood (1997) studies to determine the leadership model that can be used in eastern culture (Farh and Cheng, 2000: 86-91). As a result of these peer-reviewed studies, all three researchers produced similar results in terms of leadership tendencies. Studies and researches put forward to date show that organisations in eastern societies adopt paternalistic leadership characteristics more.

1.2. RESEARCH PURPOSE AND IMPORTANCE

The purpose of this study is to determine whether there is a gender-based and general relationship between paternalist leadership tendency and the intention to quit in organisations and if so, to reveal the direction of the relationship in question.

1.3. CONTRIBUTION of the ARTICLE to the LITERATURE

It has been observed that paternalist leadership studies related to shopping malls, which are one of the critical sectors of today, are very few and limited, and at the same time, the fact that there are few studies on the subject in the organisational behaviour literature reveals the importance of the subject.

2. DESIGN AND METHOD

2.1. RESEARCH TYPE

In this study, which deals with the relationship between paternalist leadership style and intention to quit, the quantitative research method was adopted, and the data were collected by survey technique. Questionnaire method was used as the data collection method in the research. Questionnaire method was used as the data collection method in the research. The 5-point Likert scale was used to answer the questionnaires. The evaluation options in the scale are as follows: 1- Strongly Disagree, 2 - Disagree, 3- Undecided, 4- Agree and 5- Strongly Agree. In the last part of the survey; There are questions to determine the demographic characteristics of the employees (age, gender, education, working time in the institution). A statistical package program was used in the analysis of the collected data.

2.2. RESEARCH PROBLEMS

Since the research was conducted in shopping malls located in only two provinces, the results cannot generalise to all shopping centres and clothing store employees. Also, the participants' attempts to answer the questionnaire during working hours and their fear of people they regard as leaders in the

business environment are the limitations and limitations observed in terms of providing data to the study.

2.3. DATA COLLECTION METHOD

The research was carried out with the participation of 400 personnel working in shopping centres in Adana and Osmaniye provinces within the specified sample

2.4. QUANTITATIVE / QUALITATIVE ANALYSIS

In order to determine whether the scales used in the study are reliable or not, the reliability coefficients of the scales were examined, and it was seen that the reliability of the scales used in the study was at an acceptable level. Factor loadings for the scales used in the study were determined, Correlation analysis for the relationship between variables, t-test to determine whether there is any difference based on gender, and regression analysis for the effect measurement, if any

2.5. RESEARCH MODEL

According to the form that constitutes the research model, it will be tested whether the variables differ based on gender before the effect of the Paternalist leadership style on the intention to quit. In this way, within the scope of the research, both the effect of gender will be determined, and the analysis of the variables in question will be made according to gender if there are differences according to gender.

2.6. RESEARCH HYPOTHESES

The research hypotheses are determined as follows.

H1: Perceptions in Paternalist Leadership Style Vary According to Gender.

H2: Gender Has an Effect on the Intention to Quit.

H3: Paternalist Leadership Style Has an Effect on the Intention to Leave.

3. FINDINGS AND DISCUSSION

3.1. FINDINGS as a RESULT of ANALYSIS

Considering the age of the sample participating in the study, the age of the participants was categorised as 18-35 young people, 36-55 middle age, and 56 and over advanced age. 30% of the participants are young, 56% are in the middle age group, and 14% are in the advanced age group. Again, 42% of the participants are women, 58% are men, and 38% of them are married. Likewise, 13% of the 400 employees within the scope of the research are secondary school graduates, 39% high school graduates and 46% graduates. According to the result of the correlation analysis, it shows that there is a negative, moderate and significant relationship between Paternalist Leadership practices and their intention to quit in shopping mall employees ($r = -0.447$, $p = 0.05$).

According to the results of the t-test at the significance level of $p < 0.05$; It is observed that there is no significant change in perceptions of employees against paternalist leadership practices based on gender ($t = 3.084$ mean = $3.9665 / 3.5657$). On the other hand, it was determined that gender does not have a significant role in the intention of leaving the shopping centre employees ($t = -1,608$ mean = $2,2381 / 2,6681$). As a result of the regression analysis, the finding that R2 coefficient, which explains the relationship between variables, is 0,200 and the number of is -0,447 shows that the Paternalist leadership style negatively affects the intention to quit the job by 20%.

3.2. HYPOTHESIS TEST RESULTS

The first (H1) and second (H2) hypotheses of the study were rejected as it was determined that paternalistic leadership style perceptions did not differ based on gender and gender did not affect the intention to quit according to the t-test results. According to the results of the regression analysis, the intention of the shopping mall employees to leave their jobs decreases due to the paternalist leadership style, and H2, which is the second hypothesis of the study, was accepted.

3.3. DISCUSSING the FINDINGS with the LITERATURE

It can be said that as the paternalist leadership behaviour increases, the intention of leaving the job of the clothing store employees decreases. This finding obtained in the study is consistent with the results of the study (Özer & Yurdun, 2012) examining the relationship between paternalist leadership tendency and the intention to quit.

4. CONCLUSION, RECOMMENDATION AND LIMITATIONS

4.1. RESULTS of the ARTICLE

It has been observed that there is no significant difference in the responses of the employees to the paternalist leadership style based on gender, and similarly, gender does not play a critical role in the intention to quit. The regression analysis revealed that leadership practices, not gender, play an essential role in the intention of leaving the shopping centre employees. Besides, 80% of employees prevent intention to leave due to other conditions. Employees' intention to quit is expected to decrease as the clothing store managers display Paternalist Leadership behaviour. According to all these results, it can be said that the paternalist leadership tendency is an effective leadership tendency on the clothing store employees. With these outputs and comments of the paternalist leadership tendency, it can be said that it can be suggested as a precaution against the intention of leaving the company of clothing store employees in shopping malls. In the literature, it has been determined that there are limited studies on the effect of paternalist leadership tendency on the intention to quit. In this context, it is thought that conducting new studies will be beneficial and additive to the literature.

4.2. SUGGESTIONS BASED on RESULTS

Studies on paternalist leadership tendency in the literature have been conducted to reveal the current paternalist leadership tendencies. It is recommended that different types of management should be taken into consideration in prospective studies and that the study should be developed in the context of other sectors. There are few studies about the organisational behaviour issues of paternalist leadership disposition. Studies to be conducted in this context will enrich the literature and provide essential gains.

4.3. LIMITATIONS of the ARTICLE

Among the limitations of the study, the small sample size and the fact that the study was conducted in the context of a single sector are considered to be limitations because it eliminates the possibility of comparison.

1. GİRİŞ

Şehirlerde insanların sıkıcı çalışma ortamlarından kurutulması ve rahatlama alanları olarak farklı sosyal mekânlara duyulan gereksinim sonucunda Victor Gruen (1960) tarafından ortaya konulan alışveriş merkezleri kavramı, 1970 ve 1980'lerden itibaren artan tüketim eğilimi karşısında yeni fikirler ve stratejiler oluşturulmasıyla birlikte gelişmeye başlamıştır. Ülkemizde ise 1980'li yıllardan itibaren görülen liberalleşme ve küresel faktörler sonucu olarak ortaya çıkmaya başlayan AVM'lerin yaygınlaşma süreci yeni olsa da birlikte sunulan sosyal etkinlikler sayesinde insanların alışveriş merkezlerine uyumu hızlı bir şekilde gerçekleşmiştir (Erkip, 2003).

Türkiye'de 1990-2010 yılları arasında açılan alışveriş merkezleri önceleri şehir merkezine yakın, kapalı ve içe dönük bir yapıya sahipken, ilerleyen dönemlerde şehrin yoğun yapısından uzak, bağımsız ama ulaşılması kolay olan noktalara konumlandırılmıştır. Son yıllarda ise AVM kültüründe önemli değişiklikler yaşanmış, söz konusu alanlar yarı açık, içerisinde her türlü sosyal aktiviteyi barındıran merkezler haline gelmişlerdir (Özaydın ve Firidin, 2009). Türkiye'de faaliyet gösteren 436 adet AVM'yi 2019 yılı içerisinde toplamda 2,4 milyar kişi ziyaret etmiş olup, yaklaşık 160 milyar TL'lik ciro ve 13,2 milyon metrekare kiralanabilir alan ile AVM'lerin ekonomik açıdan ne denli önemli olduğunu göstermektedir. Günümüzde yabancıların 17 milyar dolardan fazla pay sahibi olduğunu AVM sektöründe yatırımın 58 milyar dolar üzerinde olduğu ve 2020 yılı sonundan AVM sayısının 445'e ulaşacağı öngörülmektedir (<https://paratic.com>).

Son yüzyılda küreselleşmenin, siyasetin, sosyal toplumun ve teknolojik gelişmelerin örgüte olan baskıları liderlerin işini giderek daha da zorlaştırmaktadır. Liderin veya yöneticinin ne şekilde daha etkili, verimli olacağı konusu tartışmaların odağında olmasının yanında bu konuda henüz net bir ittifak sağlanamamıştır. Örgüt yapısının değişimler ve farklılıklar göstermesi bu süreçte yeni ihtiyaçlar ortaya çıkarmıştır. İhtiyaçlara göre sürekli olarak değişen, şekillenen ve yenilenen teoriler ortaya çıkmaktadır (Korkmaz vd., 2018: 951). Önemi son zamanlarda giderek daha da çok artan çalışan ile lider arası oluşan karşılıklı iletişimin temelinde; çalışanların gönüllü davranışlar sergilemesi, yöneticilerinin veya liderlerinin onlara verimli ve

etkili liderlik davranışıyla yaklaşması, uygulaması ile mümkündür. Yöneticiler veya liderler iş görenlerine katı ve despotça otorite uygulamak, emir verici ve hiyerarşinin keskin olduğu yönetim tarzında davranmak yerine, onlara moral verici, kişisel değişim ve gelişimine katkı sağlayıcı, yüksek performans göstermelerine olanak sağlayıcı, kişisel ihtiyaçlarını giderici olumlu ve pozitif davranışlar da bulunduğu takdirde iş görenler de örgütleri için gönüllü rol davranışları sergileyebilir (Korkmaz vd., 2018: 952).

Literatür araştırmasında liderlik araştırmalarının genel anlamda Doğu ve Batı toplumları bakımından farklılıkları ortaya konmaktadır. Bu temelde yapılan araştırmalar genelde Batı da kullanılan liderlik eğilimlerini araştırmış ve incelemiştir. İncelemeler sonucunda ortaya konulan sonuçlardan genelleme yapılamayacağı ve evrensellik taşımadığı söylenebilmektedir. Bundan dolayı, Batı toplumlarında ortaya konulan bir liderlik eğilimini, Doğu toplumlarına mensup olan bir örgüte uygulamaya çalışmak doğru ve sahici sonuçlar vermeyecektir. Liderlik yaklaşımlarındaki söz konusu bu açığın kapatılması ve eksik yönlerinin en aza indirgenmesi, özellikle Doğu toplumuna mensup akademisyenler tarafından 1970'lerden bugüne kadar yapılan çalışmalar, araştırmalar emsal niteliği taşımaktadır. Bu emsal niteliği taşıyan çalışmalar doğu kültüründe kullanılabilecek liderlik modelini belirlemek için Silin (1976) ile başlayıp Redding (1990) ve Westwood (1997) çalışmaları ile devam etmiştir (Farh ve Cheng, 2000: 86-91).

Emsal niteliğindeki bu araştırmalar sonucunda üç araştırmacı da liderlik eğilimleri bakımından birbirine yakın sonuçlar ortaya koymuşlardır. Bugüne kadar ortaya konulan çalışmalar ve araştırmalar, doğu toplumlarındaki örgütlerin babacan (paternalist) liderlik özelliklerini daha çok benimsediğini göstermektedir. Paternalist liderlik eğiliminde, liderin çalışanına karşı tutumu ve ilgisi bir babanın çocuğuna gösterdiği gibi ilgi göstermesi ve bu yönde bir yaklaşım sergilemesi biçimindedir (Köksal, 2011: 102).

Paternalist liderlik temelinde ataerkil düşünce yer almaktadır. Paternalist liderlik davranışı da bu düşünceye dayanan pederşahi davranış şeklindedir. Ailede "baba" figürü ile özdeşleşen bu kavramın zemininde, kendi arzularını ve çıkarlarını

önemsemeyip ailenin bireylerinin faydası gözetilerek bu bağlamda karar vermeyi gerektiren sevgili, özverili ve korumacı tutum yer almaktadır (Erkuş vd., 2010: 594). Bu manada paternalist (babacan) liderlik eğilimi, yönetim ve liderlik süreçlerini, kökleşmiş liderlik tarzlarında ele alınan görevlerden, sorumluluklardan ve paylaşımlarından ayrı olarak, örgüt içerisinde oluşturulacak olan ailevi ortamdan kaynaklanan duygulara, bağlara dayandırmaktadır. Bu liderlik tarzının özünde liderin örgütte aile havası yaratması, iş görenlerine ebeveyn gibi davranması, iş görenlerinin iş dışındaki şahsi hayatları için her türlü gayreti ortaya koyması gibi konular yer almaktadır (Cerit, 2012: 39).

Dünyadaki değişmeler ile Türkiye'deki yönetim ve sosyo-ekonomik süreçler aynı bağlamda ortaya konulduğunda, birey ile örgüt içerisindeki bireyin işyerindeki ve sosyal hayatındaki sorunların bir bütün arz ettiği söylenebilir. Bu sebeple içinde yaşadığımız toplumun örgütleri ve bu örgütlerin yapısı iş görenlerini bu sorunlardan uzak tutmaya, korumaya ve bertaraf edilmesine karar ve uygulamaları ile yönelmek durumundadır. Tepe yönetimindeki yöneticiler bu olgulara dikkat ederek uygun bir yönetim tarzı ve/veya liderlik biçimi ortaya koymalıdır. Bu çalışmada, paternalist liderlik bilgilerine yer verilecek ve aynı zamanda paternalist liderliğin işten ayrılma niyeti nicel olarak araştırılacaktır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Liderlik Kavramı

Liderlik tanımı yazarlar ve araştırmacılar tarafından, farklı konularda ve bilimsel çalışmalarda, çeşitli açılardan yapılan başka tanımları olmasıyla birlikte, üzerinde karar verilmiş emsal olacak bir liderlik tanımı bulunmamaktadır (Bakan 2009: 140). Hogan, Curphy ve Hogan (1994) liderlik tanımına göre ise; bireylerin, bireysel kaygılarını belirli zaman veya süreç içerisinde kenara koyarak örgütün veya grubun refahı ve mesuliyetleri bağlamında değer atfedilen ortak tutumlara, hedeflere yöneltme sanatıdır. Diğer bir tanımlamaya göreyse liderlik, örgütün sorumluluklarını, amaçlarını ve taktiklerini ortaya koymak ve örgüt içerisinde gönüllülük bilinci ile hareket etme ve etkileme sürecidir (Paglis ve Green, 2002: 216). Neticede liderlik kavramı, hedeflenmiş amaçlar doğrultusunda ve bu amaçlara ulaşmak için, grubun

veya örgütün çalışanlarını etkilemek, motive etmek ve yol gösterme yeteneği olarak tanımlanabilmektedir (Güney, 2007: 357).

2.1.1. Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci liderlik, grupsal amaçlar ve hedefler doğrultusunda yüksek enerji ve performansın karşılığı olarak, çalışanların bireysel ihtiyaçlarının en aza indirgenmesi yoluyla motive arttırılmasını sağlamaya çalışan bir liderlik şeklidir. Bu tarz liderler, çalışma ortamının sürekli standart kalması için uğraş verirken, risklerden kaçınmayı tercih ederler. Etkileşimci liderler yeniliklerdeki belirsizliklerden çekindikleri için, faaliyetleri sürekli aynı şekilde yürütmeye çalışırlar (Dilek, 2005: 18). Etkileşimci liderlik, liderle iş görenleri arasındaki münasebetinden ortaya çıkar ve otoriteye, standartlara, bürokratik ilişkiye ve örgütün içerisindeki yasal güce dayanır. Buna göre lider, örgütün içerisinde kuralları ve standartlara bağlı kalınmasını, örgütün amaçlarına ulaşmak için çalışanların görevlerini tam olarak yerine getirdiği takdirde ödül alacağını; tersi bir durumda ise cezaya maruz kalacaklarını vurgulayan bir yapıya sahiptir (İbicioğlu vd., 2010: 58).

2.1.2. Dönüşümcü Liderlik

1980'li yıllar ile birlikte dönüşümcü liderlik kavramı, öncelikle karizmatik liderlik, vizyoner liderlik ve etkileşimci liderlik kavramları ile birlikte sıkça kullanılmaya başlanmıştır. Dönüşümcü liderlik kavramının ortaya çıkışı ise siyaset bilimci olan Burns 1978 yılında ABD'de verdiği bir eğitim sırasında kullanmıştır (Owen vd., 2007: 317). Burns'a göre, "dönüşümcü liderlik; bir ya da birkaç kişinin, izleyenleri veya birbirlerini daha yüksek motivasyona ve ahlaka teşvik etmelerine dayalı bir ilişkiye girdiklerinde gerçekleşmiştir." Dönüşümcü liderlik, aktif mübadeleyi ortaya koyma, bu mübadeleye önder olacak vizyonu oluşturma ve mübadele için duyulan gereksinimi tanımlamak için lidere olanak tanıyacak yeteneklerin bir arada toplanmasıdır (Keçecioglu 2003: 34). Dönüşümcü liderlik eğilimine göre, lider çalışanların veya iş görenlerin gereksinimlerini, değer kalıplarını dönüştüren kişidir. Dönüşümcü lider örgütlerin ihtiyaç duyduğu yenilenmeyi başararak, örgütü üstün performansa taşıyan kişidir. Bu ise liderin vizyoner bir kişiliğinin olması ve bu vizyoner kişiliği çalışanlarına iş görenlerine kabul ettirmesi ile

mümkündür (Peker ve Aytürk, 2000: 78).

2.2. Paternalist Liderlik Kavramı

Devletin veya örgütün yurttaşlarını ve vatandaşlarını koruması, kollaması ve onlara yardım etmesi fikrine (Aycan, 2006) dayanan paternalizm kavramı, etimolojik olarak Latince “pater” (baba) kelimesinden türetilmiştir. En basit ifadeyle paternalizm çalışanlara, iş görenlere baba gibi davranmaktır (Suber, 1999: 632).

Feinberg (1971: 105) paternalizmi, bireylerin ve çalışanların kendilerine zararlarını engellemeye çalışmak ya da bireylerin kendi yararları doğrultusunda onlara yol göstermek olarak tanımlarken; Hershey (1985) devletin veya örgütün bireylere, çocuklarına davranışta bulunan bir ebeveyn gibi davranarak o yönde hareketler sergilemesi şeklinde tanımlamaktadır (Çalışkan ve Özkoc, 2016: 241).

Paternalizm, toplumlar tarafından genel olarak tercih edilen bir liderlik modelidir. İnsanın yapısı gereği ilişkilerinin de birbirleri ile sıkı sıkıya bağımlı olduğunu vurgulayan, birlikte hareketin önemine inanan kolektivizm ile geleneksel yapıya sahip ülkelerde sıkça rastlanılan bir liderlik modelidir (Salminen-Karlsson, 2015). Kültürel birikimlerin sonucu oluşan birçok olguya dayanan Paternalist Liderlik, artık günümüzde batı toplumlarında da iş hayatında problemlerle başa çıkabilmek için kullandığı bir model olmuştur (Aycan, 2006). Paternalist özelliğe sahip kültürlerde ve örgütlerde, aile büyükleri, ailenin genç üyelerinin refahını korumak, onların kararları üzerinde etkin olmak, onların faaliyetlerini düzenlemek, disipline etmek ve onlar adına hareket etmek gibi roller üstlenmişlerdir (Nal ve Tarım, 2019: 1195). Türkçeye babacan liderlik olarak da çevrilen paternalist liderlik şefkat, sevecenlik ve otoriteyi bir arada toplayan tatlı-sert bir liderlik anlayışı şeklinde tanımlanmaktadır (Fahr ve Cheng, 2000). Bu çerçevede, söz konusu anlayışta lider ile iş gören arasındaki bağ bir babanın çocuğu ile kurduğu bağı göstermektedir (Erkilet vd., 2019: 88).

Özellikle son on beş-yirmi yıl içerisinde literatürde fazlasıyla dikkati cezbetmeye başlayan paternalist liderlik kavramının tanımı ve paternalizm etki alanı konusunda da araştırmacılar arasında fikir birliği hâkim değildir. Fahr ve Cheng (2000) tarafından yapılan tanım ise literatürde en fazla kabul gören paternalist liderlik tanımlarının başında gelmektedir. Onların tanımına göre paternalist liderlik sert bir

disiplin ve otoriteyi ebeveyn şefkati ve ahlaki olgularla birleştiren liderlik türünü ifade etmektedir (Fahr ve Cheng, 2000: 84). Tanımdan da anlaşıldığı gibi paternalist liderlik modelinin temeli üç unsur üzerinde inşa edilmektedir (Erkilet, vd., 2019: 94-95):

- a) Otorite, liderin çalışanları veya izleyicileri üzerindeki kontrolünü ve liderin izleyicisinden beklediği kurallara uyma davranışını ifade etmektedir.
- b) Şefkat, liderin, çalışanın veya izleyicisinin iyiliğini düşünmesi ve onu koruyup, gözetmesini ifade etmektedir.
- c) Ahlak, liderin kendi çıkarını gözeterek çalışanlarından yararlanmayacağına, gücünü kötü amaçlar uğrunda kullanmayacağına veya bencil davranışlar sergilemeyeceğine ilişkin boyutu ifade etmektedir.

Paternalist liderlik eğiliminin özünde olan düşüncelerden bir diğeri de liderin veya yöneticinin çalışanı için neyin iyi veyahut neyin kötü olduğunu sadece kendisinin biliyor olmasıdır. Paternalist liderin altında çalışan birey liderinden daha fazla yeteneklere sahip olsa da liderin örgüt ve bireyler için aldığı kararlar sorgulanamaz ve eleştirilemez. Çünkü paternalist liderin saygınlığı, bulunduğu konum, yaşı ve tecrübelerinden kaynaklanmaktadır (Van de Veer, 1986). Dolayısıyla liderin şahsında bulundurduğu bu özellikler onun otoritesini meşrulaştırmasını ve kabul ettirmesini sağlamaktadır. İlgili literatür taraması yapıldığında paternalist liderliği, diğer liderlik tarzlarından farklılaştıran bazı özellikleri olduğu görülmektedir. Bu özellikler aşağıdaki gibi özetlenebilir (Aycan, 2006: 449):

- ✓ Lider iş yerinde aile havası oluşturur. Çalışanlarına yakın davranarak, onlara iş ve özel hayatları konusunda ileride karşılaşılabilecekleri sorunlara ilişkin tavsiyelerde bulunur.
- ✓ Çalışanları ile yakın bağ ve bağlantı kurmak.
- ✓ Lider gerektiğinde çalışanlarının özel yaşantısına da katılabilmelidir. İyi bir lider çalışanlar için önemli olan özel günlerde (düğün, cenaze, mezuniyet vb.) aile bireyi gibi davranarak maddi ve manevi desteğini esirgemez.
- ✓ Sadakat beklentisindedir.
- ✓ Otoritesini devamlı hale getirmek (Çalışkan ve Özkoç, 2016: 241).

2.3. İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma kavramı, iş görenin çalıştığı yerden, örgütten fiili ayrılığı olarak kabul görürken işten ayrılma niyeti ise, iş görenin davranışsal bir yönelme olarak çalıştığı yerden veyahut örgütten rahatsız olması ve çekilmek isteği olarak tanımlanabilir (Telli vd., 2012: 138). 1998'de Rusbelt ve arkadaşları tarafından literatüre kazandırılan işten ayrılma niyeti tanımı ise, iş görenlerin işin belirli koşullarından rahatsız ve memnuniyetsiz olmaları halinde ortaya koydukları yıkıcı olan eylemler bütünü olarak tanımlamışlardır (Gül vd., 2008: 3). İşten ayrılma niyeti, iş görenlerin olağan iş koşullarından dolayı memnuniyetsiz ve tatminsiz tavrılardan dolayı örgütlerinden ayrılma dürtüsü ve harekete geçmeleri şeklinde de tanımlanabilmektedir. İşten ayrılma niyeti, daha yalın şekilde çalışanın herhangi örgütün içerisinde bulunmamayı istemesi ve davranışlarının da bu yönde olması olarak da tanımlanabilmektedir (Yıldırım vd., 2014: 36).

1999'da Bartlett tarafından ortaya konulan işten ayrılma niyeti tanımı ise, çalıştığı yerden ayrılmak isteği üzerinde bilinçli kararlar vermesi veyahut bu yönde harekete geçme durumu olarak tanımlanmaktadır (Sabuncuoğlu, 2007: 617). İşten ayrılma niyeti, iş görenlerin çalıştığı kurumda çalışmama hali ve isteği olarak da tanımlanabilmektedir (Porter, vd., 1974: 604). Farklı bir tanıma göreyse işten ayrılma niyeti, davranışsal ve bilişsel süreçler olarak ifade edilmiştir. Bu süreç içerisinde çalışanlar çeşitlilik gösteren nedenlerden ve koşullardan dolayı örgütünden ayrılmayı düşünebilmekte ve bu düşünce, iş görenin çalıştığı örgütten ayrılmak için ortaya koyduğu davranışsal tutumudur. İş görenin çalıştığı örgütten ayrılmasına ilişkin verdiği karar, hali hazırda bulunan yeni işine kabul görmesi, yeni iş bulması veyahut bunun gibi bir işin varlığına bağlıdır (Yıldırım, vd., 2014: 37). Bu zaman içerisinde, iş görenin çalıştığı örgütten ayrılmayı düşünmesi ve başka işletmeleri araştırır ki, bu durum gerçek işten ayrılma niyetinin, davranışının habercisidir (Daley ve Dee, 2006: 778). Literatürde tanımları birbirine benzer ve yakın anlamlar içeren işten ayrılma niyeti çalışanların çalıştığı ve iş gördüğü örgütten ayrılmayı düşünmesi veya planlaması ve hareketi olarak da tanımlanabilir (Öktem, vd., 2016: 165).

Çekmecelioğlu (2014) araştırmasında dönüşümcü liderlik eğilimine sahip olanların çalışanlarının motivasyonlarını yüksek düzeyde tutmak için eşitlik ve adalet sağlayarak çalışanlarının performansını yükselttiğini ortaya koymuştur. Griffith (2004), çalışmasında dönüşümcü liderlik tipinin, iş doyumunu aracılığıyla kullanarak eğitim alanında faaliyet gösteren personelin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif (dolaylı) bir etki ortaya koymuştur.

Vigoda-Gadot (2006), araştırmalarında modern liderlik eğilimine sahip olan liderlerin-yöneticilerin gücünü veya otoritesini kullanmak yerine ikna yöntemlerini daha çok kullanarak çalışanlarını belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek üzere etki altına alarak başarı sağladıklarını belirterek, bu tutumun iş görenlerin performansı üzerinde pozitif etki oluşturduğunu belirlemiştir. Özer ve Yurdun (2012) araştırmalarında paternalist liderlik eğilimine sahip olan liderlerin-yöneticilerin samimi, aile bireyi gibi tavırlar sergileyerek çalışanlarını belirlenmiş amaçlara ve hedeflere ulaştırmada daha başarılı olduğunu ortaya koymuş ve paternalist liderlik eğiliminin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif (dolaylı) bir etki olduğunu ortaya koymuştur. Buradan hareketle bu çalışmada, liderlerin gösterdiği paternalist liderlik eğilimlerinin işten ayrılma niyetini ne yönde etkilediği araştırılacaktır.

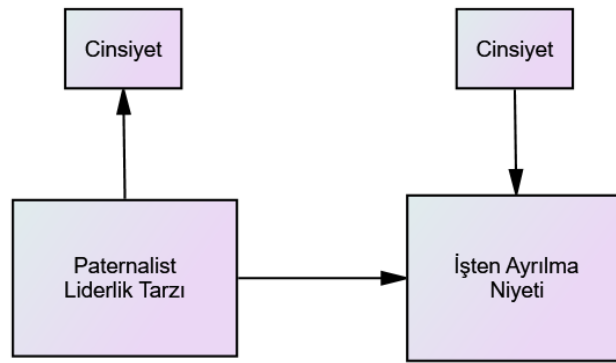
3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Paternalist liderlik tarzı ve işten ayrılma niyeti ilişkisini ele alan bu çalışmada, nicel araştırma yöntemi benimsenmiş olup veriler 2019 yılı içerisinde anket tekniği ile toplanmıştır. Uygulanan anketlerin cevaplandırılmasında 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Anketin son bölümünde; çalışanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik (yaş, cinsiyet, eğitim, kurumda çalışma süreleri) sorular yer almaktadır. Araştırma belirlenen örneklem çerçevesinde 400 çalışanın katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Toplanan verilerin analizinde bir istatistiksel paket program kullanılmıştır.

3.1. Araştırmanın Amacı, Önemi, Modeli, Kısıtları ve Hipotezleri

Bu araştırmanın amacı örgütlerde paternalist liderlik eğilimi ile işten ayrılma niyeti arasında cinsiyet bazında ve genel anlamda bir ilişki bulunup bulunmadığını tespit etmek, varsa söz konusu ilişkinin ne yönde olduğunu ortaya koymaktır.

Günümüzün önemli sektörlerinden olan alışveriş merkezleri ile ilgili olarak paternalist liderlik çalışmalarının ise çok az ve kısıtlı olduğu gözlenmiş ve aynı zamanda örgütsel davranış literatüründe konu hakkında az çalışma olması konunun önemini ortaya koymaktadır. Araştırma sadece iki ilde bulunan alışveriş merkezlerinde gerçekleştirildiği için sonuçların tüm alışveriş merkezlerine ve giyim mağazası çalışanlarını genellemesi mümkün değildir. Ayrıca katılımcıların anketi mesai saatleri içinde cevaplamaya çalışmaları ve iş ortamında lider olarak gördükleri kişilerden çekinmeleri çalışmaya veri sağlamak açısından gözlenen sınırlılığı ve kısıttır. Yapılan araştırma kapsamında, değişkenler arası ilişkileri ortaya çıkarmak amacı ile Şekil 1’de gösterilen model oluşturulmuştur.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Araştırma modelini oluşturan şekle göre, Paternalist liderlik tarzının işten ayrılma niyetine etkisinden önce değişkenlerin cinsiyet bazında değişiklik gösterip göstermediği test edilecektir. Bu şekilde araştırma kapsamında hem cinsiyetin etkisi belirlenmiş olacak hem de söz konusu değişkenlerin cinsiyete göre farklılıkları varsa regresyon analizi cinsiyete göre yapılacak olup, araştırma hipotezleri aşağıdaki gibidir belirlenmiştir.

H₁: Paternalist liderlik tarzında algılamalar cinsiyete göre farklılık gösterir.

H₂: Cinsiyetin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi vardır.

H₃: Paternalist liderlik tarzının işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi vardır.

3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Örneklemi

Araştırmanın veri setini Adana ve Osmaniye illerinde bulunan AVM çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmaya katılacak olan çalışanların homojen özellikler gösterdiği

varsayımıyla seçkisiz örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu çerçevede araştırma için 645 anket dağıtılmış olup geçerli kabul edilen 400 anket çalışmanın örneklemini oluşturmuştur.

3.3. Araştırmanın Ölçekleri

Araştırmada paternalist liderlik eğilimini ölçmek amacıyla Aycan (2006) tarafından geliştirilen ve Sevinç (2019) tarafından Türkçeye çevrilen 21 soruluk “Paternalist Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. İşten ayrılma niyetini ölçmek içinse Rosin ve Korabick (1995) ile Grandey (1999) tarafından geliştirilen ve Öz (2007) tarafından Türkçeye çevrilen ölçek kullanılmıştır.

3.4. Ölçeklerin Güvenirliliği

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilir olup olmadıklarını belirleyebilmek üzere ölçeklerin güvenirlik katsayıları incelenmiş ve çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenirliliği kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmüştür.

Tablo 1. Ölçek Güvenirlikleri

	Güvenirlik Katsayısı (α)
Paternalist Liderlik	.874
İşten Ayrılma Niyeti	.921

3.5. Katılımcılara İlişkin Demografik Veriler

Katılımcılara ilişkin demografik veriler Tablo 2’de sunulmuştur. Araştırma örneklemini 400 katılımcıdan oluşmaktadır. Araştırmaya katılan örneklemin yaşları göz önünde bulundurularak katılımcıların yaşı 18-35 genç, 36-55 orta yaş ve 56 ve üzeri ileri yaş olmak üzere kategorize edilmiştir. Katılımcıların %30’u genç, %56’sı orta yaş ve %14’ü ise ileri yaş grubundadır. Yine katılımcıların %42’si kadın, %58’i erkek olup bunların da %38 evlidir. Aynı şekilde araştırma kapsamındaki 400 çalışanın %13’ü ortaöğretim, %39’u lise, %46’sı lisans mezunudur.

Tablo 2. Katılımcıların Demografik Profili

	Sayı	%
Cinsiyet		
Kadın	168	42
Erkek	232	58
Medeni Durum		
Evli	152	38
Bekar	248	61
Yaş		
18-35 yaş	124	30
36-55 yaş	224	56
56 ve üzeri	52	14
Eğitim Durumu		
Ortaöğretim	52	13
Lise	156	39
Lisans	184	46
Lisans Üstü	8	2

3.6. Araştırma Bulguları

3.6.1 Korelasyon Analizi

Tablo 3. Korelasyon Analizi

Değişkenler		
Paternalist Liderlik	1	- 0,447**
İşten Ayrılma Niyeti	- 0,447**	1

**p<0,05

Korelasyon analizi sonucuna göre, AVM çalışanlarında Paternalist Liderlik uygulamaları ile işten ayrılma niyetleri arasında negatif, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir ($r = -0,447$, $p < 0,05$). Bu sonuç Paternalist Liderlik tutumunun işten ayrılma niyetini engelleyici bir liderlik tarzı olduğunu göstermektedir.

3.6.2. T-Testi Analizi

Paternalist liderlik tarzının, işten ayrılma niyetine etkisi araştırılmadan önce, söz konusu değişkenlerin cinsiyet bazında değişiklik gösterip göstermediğini belirlemek üzere bağımsız örneklem t testi yapılmıştır.

Tablo 4. Değişkenler ve Cinsiyet İlişkisi t testi

Değişkenler	Cinsiyet	N	Ort.	Std. Error	t	p
Paternalist Liderlik Tarzı	Kadın	168	3,9365	,45147	3,084	0,010
	Erkek	232	3,5657	,67750		
İşten Ayrılma Niyeti	Kadın	168	2,2381	1,27709	-1,608	0,018
	Erkek	232	2,6681	1,35027		

$p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde yapılan t testi sonuçlarına göre; paternalist liderlik uygulamalarına karşısı çalışanların algılamalarında cinsiyet bazında önemli bir değişiklik bulunmadığı görülmektedir ($t = 3,084$ ort = $3,9365 / 3,5657$). Diğer taraftan alışveriş merkezi çalışanlarında işten ayrılma niyetinde, cinsiyetin çok önemli bir rolünün bulunmadığı da belirlenmiştir ($t = -1,608$ ort = $2,2381 / 2,6681$). Bu sonuçlara göre paternalist liderlik tarzı algılamalarının cinsiyet bazında farklılaşmadığı ve işten ayrılma niyeti üzerinde cinsiyetin bir etkisinin bulunmadığını için araştırmanın birinci (H_1) ile ikinci (H_2) hipotezleri reddedilerek genel basit regresyon analizi yapılmıştır.

3.6.3. Regresyon Analizi

Paternalist liderlik tarzının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan doğrusal regresyon analiz sonuçları Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5. Paternalist Liderlik ve İşten Ayrılma Niyeti Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti							
Bağımsız Değişken	β	R^2	Düzeltilmiş R^2	Tahminin Standart Hatası	t	F	Anlam Düzeyi
Paternalist liderlik Tarzı	-,447	,200	,192	1,19629	-4,949	24,490	0,000

Tablo 5'teki veriler incelendiğinde; modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($p < 0,05$). Analiz sonucunda değişkenler arası ilişkiyi açıklayan R^2 katsayısının 0,200 olarak çıkması ve β sayısının -0,447 olması, Paternalist liderlik tarzının işten ayrılma niyetini negatif yönde %20 oranında etkilediği göstermektedir. Bu sonuca göre AVM çalışanları paternalist liderlik tarzına bağlı olarak işten ayrılma

niyetleri azalmaktadır ve dolayısıyla araştırmanın ikinci hipotezi olan H₂ kabul edilmiştir.

4. SONUÇ

Paternalist liderlik eğilimi genel olarak Türkiye gibi kolektivizmin, güç mesafesinin yüksek seviyede olduğu, hiyerarşi ve kesin kural alışkanlığı yerine daha çok ilişkiler ve samimiyet üzerinden süreçlerin nihayete uğradığı, duygusal bağların üst düzeyde olduğu ve bireycilik, çıkarıcılığın yerine toplumsallığın ve kolektif düşüncenin ağır bastığı bir ülkede ortaya konulması ve öne çıkması beklenen bir liderlik eğilimidir. Paternalist liderlik eğiliminin örgütün veya işletmenin işlevlerine olumlu yönde etki ettiğini belirtmek yanlış olmayacaktır. Paternalist liderlik eğiliminin anlayışı ise lider ile iş görenin samimi ve bir ebeveyn gibi ilişki içerisinde olmasını esasıyla, iş gören üzerinde pozitif bir etkisi olduğu öngörülmektedir. Bu bağlamda, iş görenler işe adanmışlığı, işe bağlılığı vb. olumlu davranışlar ortaya koymaktadırlar. Bu olumlu davranışlar iş görenlerin örgüt içerisindeki davranış ve tutumlarına da yansıtacağından yola çıkarak, iş görenlerin performansında artış görülebilmektedir. İş görenlerin performansının sürekli olarak artış gösterdiği bir alanda işletmenin, örgütün verimlilik düzeyi artış gösterebilmektedir. Bundan dolayı hem işletme hem de iş görenler belirlenmiş hedeflere ulaşabileceklerdir.

Bu çalışmada alışveriş merkezlerinde faaliyet gösteren giyim mağazalarında çalışanların paternalistik liderlik tarzı uygulanması halinde işten ayrılma niyetinin ne boyutta değişiklik göstereceğinin açıklanması hedeflenmiştir. Yapılan analiz sonucunda çalışanların cinsiyet bazında paternalist liderlik tarzına karşı tepkilerinde çok anlamlı bir farklılıklarının bulunmadığı (ort = 3,9365/ 3,5657), aynı şekilde işten ayrılma niyetinde de cinsiyetin çok önemli bir rolünün bulunmadığı görülmüştür (ort = 2,2381 / 2,6681) ve araştırmanın birinci hipotezi H₁ reddedilmiştir. Regresyon analizi sonucunda ise Paternalist liderlik tarzının işten ayrılma niyetini negatif yönde %20 oranında etkilediği görülmüş ve araştırmanın ikinci hipotezi olan H₂ kabul edilmiştir. Bu sonuçlar açıkça ortaya koymuştur ki AVM çalışanlarında işten ayrılma niyetinde cinsiyetin değil liderlik uygulamalarının rolü önemlidir. Bunun yanı sıra %80 oranında diğer koşullara bağlı olarak işten ayrılma niyeti engellenmektedir.

Paternalist Liderlik davranışı arttıkça, giyim mağazası çalışanlarının işten ayrılma niyetinin azaldığı söylenebilir. Araştırmada elde edilen bu bulgu paternalist liderlik eğiliminin işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri inceleyen (Özer ve Yurdun, 2012) çalışma sonuçlarıyla uyumludur.

Giyim mağazası yöneticilerinin Paternalist Liderlik davranışı gösterdiği oranda çalışanlarının da işten ayrılma niyetinin azalması beklenmektedir. Tüm bu sonuçlara göre paternalist liderlik eğiliminin, giyim mağazası çalışanları üzerinde etkili bir liderlik eğilimi olduğu söylenebilir. Paternalist liderlik eğiliminin bu çıktıları ve yorumları eşliğinde alışveriş merkezlerinde giyim mağazası çalışanlarının şirketten ayrılma niyetine karşı bir önlem olarak önerilebileceği söylenebilir. Literatürde paternalist liderlik eğiliminin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini araştırmaya dair çalışmaların kısıtlı olduğu saptanmıştır. Bu bağlamda yeni çalışmalar yapılmasının literatüre katkılı ve faydalı olacağı düşünülmektedir. Çalışmanın kısıtları arasında örneklem sayısının az olması ve tek bir sektör bağlamında çalışmanın yapılmış olması karşılaştırma imkanının ortadan kaldırdığı için kısıtlılık olarak görülmektedir.

Literatürde paternalist liderlik eğilimi ile ilgili yapılan çalışmalar, mevcut paternalist liderlik eğilimlerin ortaya konmasına yönelik yapılmıştır. İleriye dönük olarak yapılacak çalışmalarda farklı yöneticilik tiplerinin de göz önünde bulundurulması, dikkate alınması ve başka sektörler bağlamında da çalışmanın geliştirilmesi önerilmektedir. Paternalist liderlik eğiliminin örgütsel davranış konuları ile ilişki içerisinde bulunan az çalışma bulunmaktadır. Bu bağlamda yapılacak çalışmalar, literatürü zenginleştirecek ve önemli kazanımlar sağlayabilecektir.

KAYNAKÇA

- Aycan, Z. (2006). Paternalism: Towards Conceptual refinement and operationalisation. In Yang, K.S., Hwang, K.K., & Kim, U. (Eds.). *Scientific Advances in Indigenous Psychologies: Empirical, Philosophical, and Cultural Contributions* (445-466). London: Cambridge University Press.
- Bakan, İ. (2009). Liderlik Tarzları ile Örgüt Kültürü Türleri Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması. *TİSK Akademi*, 4 (7): 138-172.
- Cerit, Y. (2012). Paternalist Liderlik ile Yöneticiden ve İşin Doğasından Doyum Arasındaki İlişkisi. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(2), 35-56
- Çalışkan, N., Özkoç, G. (2016). Örgütlerde Paternalist Liderlik Algısına Etki Eden Ulusal Kültür Boyutlarının Belirlenmesi. *Journal Of Yasar University*, 11(44), 240-250
- Çekmecelioğlu, H. (2014). Göreve ve İnsana Yönelik Liderlik Tarzlarının Örgütsel Bağlılık, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Kocaeli, 28, 21-34.
- Daley, C., Dee, J. R. (2006). Greener Pastures: Faculty Turnover Intent In Urban Public Universities. *Journal of Higher Education*, 77(5), 776-203.
- Dilek, H. (2005). Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Erkilet, A., Cesur, D., Taylan, H. (2019). Paternalist Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi: Sakarya Üniversitesi Örneği. *Akademik İncelemeler Dergisi*, 14(1), 87-116
- Erkip, F. (2003). The Shopping Mall as an Emergent Public Space in Turkey, *Environment and Planning A*, 35, 1073-1093.
- Erkuş, A., Tabak, A., Yaman, T. (2010). Paternalist (Babacan) Liderlik Çalışanların Örgütsel Özdeşleşmelerini ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkiler Mi? Bir Özel Hastane Uygulaması. 9. Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiri Kitabı, 594-598
- Feinberg, J. (1971). Legal paternalism. *Canadian Journal of Philosophy*, 1(1), 105-124
- Farh J., L., Cheng, B., S. (2000). A Cultural Analysis of Paternalist Leadership in Chinese Organisations. (Ed.: J., T., Li; A., S., Tsui ve E., Weldon). *Management and Organisations in the Chinese Context*, London: Macmillan, 84-127.
- Grandey, A. A. (1999). The Effects of Emotional Labor: Employee Attitudes, Stress and Performance. Yayınlanmamış doktora tezi. Colorado State University Fort Collins. Colorado.
- Griffith, J. (2004). Relation of principal transformational leadership to school staff job satisfaction, staff turnover, and school performance. *Journal of Educational Administration*, 42(3), 333-356.

Gruen, V. (1960). Shopping Towns USA, Van Nostrand Reinhold. New York.

Gül, H., Oktay, E., Gökçe, H. (2008). İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. Akademik Bakış, 15, Ekim, 2008, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, s.1-11 [Http://Www.Akademikbakis.Org](http://Www.Akademikbakis.Org)

Güney, S. (2007). Yönetim ve Organizasyon, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Hershey, P.T. (1985). A definition for paternalism. The Journal of Medicine and Philosophy, 10(2), 171-182

Hogan, R.; Curphy, Gordon J.; Hogan, J. (1994). What We Know About Leadership: Effectiveness and Personality. American Psychologist, 49(6), 493-504.

<https://paratic.com/avm-2019-2-4-milyar-ziyaretci-160-milyar-tl-ciro/>

İbicioğlu, H., Çiftçi, M., Kanten, P. (2010). Akademisyenlerin Akıl Hocalığı Eğilimleri İle Liderlik Tarzları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2(12), 53-71.

Keçecioğlu, T. (2003). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Korkmaz, F., Gökdeniz, İ., Zorlu, K. (2018). Paternalist Liderlik Davrasının Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisinde Çalışanların İşe Tutkunluk Düzeylerinin Aracılık Rolü. İşletme Araştırmaları Dergisi, 10(3), 951-973

Köksal, O. (2011). Bir Kültürel Liderlik Paradoksu: Paternalizm. Mustafa Kemal Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 8(15), 101-122

Nal, M., Tarım, M. (2019). Paternalist Liderliğin Örgütsel Adalet Algısı Üzerine Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. Afyon Kocatepe Üniversitesi. Sosyal Bilimler Dergisi, 21(4), 1193-1204

Owen, H., Hodgson, V., Gazzard, N. (2007). Liderlik El Kitabı. İstanbul: Çeviren: Münevver Çelik, Optimist Yayın Dağıtım.

Öktem, Ş., Kızıltan, B., Öztoprak, M. (2016). Örgütsel Güven İle Örgüt İkliminin Örgütsel Özdeşleşme, İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. İşletme Araştırmaları Dergisi, 8(4), 163-186

Özaydın, G., Firidin Ö, E. (2009). Büyük Kentsel Projeler Olarak Alışveriş Merkezlerinin İstanbul Örneğinde Değerlendirilmesi. Mimarlık Dergisi, 347.

Öz, E. Ü. (2007). Duygusal Emek Davranışlarının Çalışanların İş Sonuçlarına Etkisi (1 baskı). İstanbul. Beta.

Özer, F., Yurdun, A. (2012). Birleşme/Devir Alma Süreci Yaşayan Örgütlerde Paternalist Liderlik Tipinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 4(2), 71-80

- Paglis, L. L., Green, S. G. (2002). Leadership Self-Efficacy And Managers Motivation for Leading Change. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 215-235.
- Peker, Ö., Aytürk, N. (2000). *Etkili Yönetim Becerileri*. Ankara: Yargı Yayınevi
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., Boullian, P. V. (1974). Organisational Commitment, Job Satisfaction, And Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Rosin, H., Korabik, K. (1995). Organisational experiences and propensity to leave a multivariate investigation of men and women managers. *Journal of Vocational Behaviour*, 46(1), 1-16.
- Sabuncuoğlu, E. T. (2007). Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 7(2), 621-636.
- Salmien-Karlsson, M. (2015). Expatriate Paternalistic Leadership and Gender Relations in Small European Software Firms in India. *Culture and Organization*, 21(5), 409-426.
- Sevinç, B., S. (2019). Paternalist Liderlik ve Tükenmişlik Arasında İlişki: Yıldırımın Aracılık Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Suber, P. (1999). Paternalism. C.B. Gray (Ed.), *Philosophy of Law: An Encyclopedia*, Garland Pub. II, 632-635.
- Tanrıöver, U. (2005). The Effects of Learning Organization Climate and Self Directed Learning on Job Satisfaction, Affective Commitment and Intention to Turnover. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi
- Telli, E., Ünsar, S., Oğuzhan, A. (2012). Liderlik Davranış Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Etkisi. *Electronic Journal Of Vocational*, 135-150
- Van De Veer, D. (1986). *Paternalistic Intervention: The moral bounds of benevolence*. Princeton: Princeton University Press.
- Vigoda-Gadot, E. (2006). Leadership style, organisational politics, and employees' performance: An empirical examination of two competing models. *Personnel Review*, 36(5), 661-683.
- Yıldırım, M., Urul, E., Kelebek, P. (2014). Tükenmişlik ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 34-44