



**İşletme Araştırmaları Dergisi**  
**Journal of Business Research-Turk**  
**10/3 (2018) 950-973**

**Journal Of**  
**Business Research**  
**Turk**  
[www.isarder.org](http://www.isarder.org)

## **Paternalist Liderlik Davranışının Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisinde Çalışanların İşe Tutkunluk Düzeylerinin Aracılık Rolü<sup>12</sup>**

The Mediating Role of Employee's Work Engagement in the Effect on Organizational Identification of Paternalistic Leadership Behaviour

**Fatma KORKMAZ**

Ahi Evran Üniversitesi  
 İşletme Bölümü  
 Kırşehir, Türkiye

[orcid.org/0000-0003-0164-1136](https://orcid.org/0000-0003-0164-1136)  
[ftmttkk1@gmail.com](mailto:ftmttkk1@gmail.com)

**İsmail GÖKDENİZ**

Kırıkkale Üniversitesi  
 İşletme Bölümü  
 Kırıkkale, Türkiye

[orcid.org/0000-0003-4342-0200](https://orcid.org/0000-0003-4342-0200)  
[isgokdeniz@gmail.com](mailto:isgokdeniz@gmail.com)

**Kürşad ZORLU**

Ahi Evran Üniversitesi  
 SBKY Bölümü  
 Kırşehir, Türkiye

[orcid.org/0000-0001-7542-9838](https://orcid.org/0000-0001-7542-9838)  
[kzorlu77@gmail.com](mailto:kzorlu77@gmail.com)

### **Özet**

Bu çalışmada, algılanan paternalist liderlik davranışının yardımsever, ahlâki ve otoriter liderlik alt boyutları ile çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasındaki etki ve bu etkide çalışanların işe tutkunluk düzeylerinin aracılık rolü incelenmektedir. Bu kapsamda; öncelikle paternalist liderlik, örgütsel özdeşleşme ve işe tutkunluk konusunda oluşturulan kavramsal çerçeve sunulmaktadır. Ardından, araştırma kapsamında gerçekleştirilen anket uygulamasına ilişkin bulgu ve sonuçlara yer verilmektedir. Araştırmanın örneklemi, yüz yüze anket yöntemi ile ulaşılan, Kırşehir ilinde faaliyet gösteren kamu kurumları ve özel sektör kuruluşları bünyesinde çalışan toplam 1032 çalışandan oluşmaktadır. Anket formunda likert tipi ölçek kullanılmış, araştırma modeli olarak ise yapısal eşitlik modeli (YEM) tercih edilmiştir. Verilerin analizi için SPSS 22.0 paket programı ve AMOS 24 YEM programı birlikte kullanılmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgu sonuçlarına göre, paternalist liderliğin otoriter liderlik alt boyutunun örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı ve dolayısıyla işe tutkunluğun aracılık rolünün incelenemeyeceği, bunun yanı sıra paternalist liderliğin yardımsever liderlik alt boyutunun örgütsel özdeşleşme

<sup>1</sup>Bu çalışma; Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü “Babacan(Paternalist) Liderlik Davranışının, Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisinde Çalışanların İşe Tutkunluk Düzeylerinin Aracılık Rolü: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırmalı Bir Analiz” başlıklı doktora tezinden üretilmiştir.

<sup>2</sup>Bu çalışma, Kırıkkale Üniversitesi, Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimince, 2017/039 Proje Numarası ile Desteklenmiştir.

üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin bulunduğu, işe tutkunluğun bu etkide tam aracılık rolünün olduğu, aynı zamanda paternalist liderliğin ahlaki liderlik alt boyutunun da örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin bulunduğu, fakat işe tutkunluğun bu etkide kısmi aracılık rolünün olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Paternalist Liderlik, Örgütsel Özdeşleşme, İşe Tutkunluk, Yapısal Eşitlik Modeli.

### **Abstract**

*This study examines the influence of perceived paternalist leadership behavior on the level of organizational identification of employees with benevolent, ethical and authoritarian leadership subdivisions, and in this effect the mediator role of employees' levels of work engagement. In this scope; the conceptual framework established primarily for paternalist leadership, organizational identification and work engagement is presented. Then, findings and conclusions related to the survey implemented within the scope of the research are included. The sample of the study consists of a total of 1032 employees working in the public sector and private sector organizations operating in the province of Kırşehir, which is reached through the face-to-face survey method. Likert type scale was used in the questionnaire form and structural equality model (SEM) was chosen as the research model. For the analysis of the data, the SPSS 22.0 package program and AMOS 24 SEM program were used together. The findings of the research show that the paternalist leadership's authoritarian leadership subdimension does not have a meaningful effect on the organizational identification and therefore the role of mediation of work engagement can not be examined as well as that the paternalist leadership's the benevolent leadership subdimension has a positive and meaningful effect on the organizational identification and the work engagement has a fully mediator role in this effect. It is also found that the moral leadership subdimension of the paternalist leadership has a positive and meaningful effect on organizational identification, but that work engagement has partly mediator role in this effect.*

**Keywords:** *Paternalist Leadership, Organizational Identification, Work Engagement, Structural Equation Model.*

### **Giriş**

Son zamanlarda küreselleşmenin, politikanın, sosyal süreçlerin ve teknolojik değişim ve gelişimlerin örgüt yapılarına olan baskıları liderlerin işini giderek zorlaştırmaktadır. Liderin ne şekilde daha etkili ve daha verimli olabileceği konusu tartışmaların odağında olmasının yanında bu konuda henüz net bir fikir birliği sağlanamamıştır. İhtiyaçlara göre sürekli olarak şekillenen yeni teoriler ortaya çıkmaktadır (Tabak vd., 2010).

Hızla artan rekabet şartlarında, örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı kazanabilmeleri için, yetişmiş işgücü kaynağı oldukça önemlidir. Günümüzde, özel sektörde rekabet üstünlüğü kazanmak için çalışanların verimliliklerine, etkinliklerine ve yaratıcı yeteneklerine katkı sağlayan; kamu sektöründe ise kamu yararını maksimum seviyeye çıkaran faaliyetlerde bulunulması zorunluluk arz etmektedir. Bunu başarmanın yöntemlerinden biri de çalışanların, örgüt amaçlarını gerçekleştirmesini sağlayacak, başarısına hem doğrudan hem de dolaylı olarak etki edecek geleneksel rol davranışlarından ziyade gönüllü davranışlar sergilemesidir (Aydın, 2015: 7). Önemi son yıllarda giderek artan lider ile çalışan arasındaki etkileşim temelinde; çalışanların

gönüllü rol davranışı sergileyebilmeleri, yöneticilerinin onlara etkili liderlik davranışı uygulamaları ile mümkündür. Yöneticiler çalışanlarına katı otorite uygulamak, emir verici tarzda davranmak yerine, onları motive edici, kişisel gelişimlerine katkı sağlayıcı, üstün performans göstermelerine imkân sağlayıcı, kişisel gereksinimlerini giderici pozitif davranışlar da bulunduğu taktirde çalışanlar da örgütleri için gönüllü rol davranışları sergileyebilir.

Batı kültürü toplumlarında incelenen ve temellerini Kuzey Amerika'nın oluşturduğu liderlik teorileri, Doğu kültürü toplumlarında uygulanabilirliğinin sınanması amacıyla incelenmiştir. Bunun yanı sıra 1970'lerden itibaren Doğu kültürü toplumlarının yansıttığı liderlik uygulamalarını nelerin oluşturabileceği konusunda araştırmalara başlanmıştır. Bu araştırma ilklerinden birisini Silin 1976 yılında, Tayvan'da gerçekleştirmiştir ve Batıya göre liderlik yaklaşımlarında farklılıklar bulunduğunu belirlemiştir. Bunu takip eden çalışmalarda Silin'in araştırma sonuçlarına paralellik gösteren bulgulara rastlanmıştır (Farh ve Cheng, 2000). Bu çalışmaların sonuçları neticesinde, görülen farklılıkların temelinde yatan sebebin kültürel farklılıklar olduğu belirtilmiştir.

Yöneticilerin sergilediği liderlik tarzlarının kültürler arasında farklılaştığının tespit edilmesiyle beraber farklı kültürel özellikler yansıtan toplumlarda, çalışanlarca istenen liderlik davranış ve yaklaşım biçimlerinin hangileri olduğu araştırılmaya başlanmıştır. Bu araştırmalar kapsamında Asya ve Ortadoğu toplum yapılarında yaygın olarak kabul gören liderlik teorisinin, Batı toplumlarında çok fazla görülmeyen paternalist liderlik teorisi olduğu tespit edilmiştir (Chen ve Kao, 2009; Pellegrini ve Scandura, 2006).

Asya, Uzakdoğu ve Doğu ülkelerinde yaygın olarak araştırılan ve Türkiye'de de son yıllarda araştırılmaya başlanan paternalist liderlik üzerine yapılan çalışmalar, Türkiye'de paternalist liderlik yaklaşımının iş dünyasında etkili bir yönetim tarzı olma yönünde olduğunu ortaya çıkarmıştır (Pellegrini ve Scandura, 2006). Yapılan araştırmaların sonuçlarına göre, çalışanlar yönetici veya liderlerinin paternalist davranış sergilemesini beklemektedir. Çalışanların çıkarlarını gözeten, onların sıkıntı veya mutluluklarını paylaşan, katılımcı, açık ve net, iş haricindeki sorunları çözmeye çalışan, mesleki gelişimi önemseyen ve iş ortamında aile havası oluşturan yöneticilerin Türk kültüründe tercih edildiği ortaya çıkmaktadır. Bunun yanısıra, yöneticilerin çalışanlarıyla yakın ilişkiler kurması ve onlarla birebir ilgilenmesi de beklenen özelliklerdendir. Sonuç olarak yapılan çalışmalarda Türkiye'de paternalist liderlik davranışının yüksek düzeyde yaygın olduğu görülmektedir (Aycan ve Kanungo, 2000; Aycan vd., 2000; Pellegrini ve Scandura, 2006; Cerit, 2012: 42). Paternalist liderlik kavramının literatürde yerini almasıyla birlikte, bu kavramın çeşitli bireysel ve örgütsel düzeyde çıktıları da araştırmalara konu olmaya başlamıştır. Örneğin literatür incelendiğinde, paternalist liderlik davranışının iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, yenilikçilik, yöneticiye olan güven, iletişim, örgütsel özdeşleşme, işe tutkunluk, iş doyumunu, örgütsel adalet vb. örgütsel davranış konuları üzerinde de etkisini belirlemeye yönelik çalışmalar bulunmaktadır (Erben ve Güneşer, 2008; Yeh vd., 2008; Paochin ve Chichun, 2009; Erkuş vd., 2010; Chen vd., 2011; Köksal, 2011; Chou, 2012; Anwar, 2013; Saher vd., 2013; Arsezen-Otamis vd., 2015; Cheng ve Wang, 2015; Top vd., 2015; Çıraklar vd., 2016; Chen, 2017; Liao vd., 2017; Nal ve Tarım, 2017; Öge vd., 2017).

Paternalist yönetim anlayışını sadece ülkenin kültürü ile ilişkilendirme ve açıklamaya yönelmek bir anlamda yetersiz görülebilmektedir. Pellegrini ve Scandura (2006)'ya göre, ekonomik gelişme seviyelerinin de paternalist yönetim anlayışının oluşmasında katkısı bulunmaktadır. ABD'de köklü geçmişe sahip örgütlerin varlığına rağmen, Türkiye'de örgütlerin geçmişi çok daha yakın tarihlere dayanmaktadır. Bu durum, örgütlerin içinde yer alan ilişkilerin açıklanması açısından önemlidir. Yeni kurulmuş örgüt yapılarında ilişkiler daha korumacı ve yardımcı olmaya yönelirken, geçmişi eskiye dayanan örgüt yapıları kendilerine has norm ve değerler barındırmaktadır. Özellikle örgüt yapılarında ekonomi açısından oturmuş bir düzenin olmaması sebebiyle çalışanların kendilerini garanti altına alma istekleri paternalist liderlik anlayışının gelişmesine etki etmiştir (Pellegrini ve Scandura, 2006).

Gerek dünyadaki küresel gelişmeler gerekse Türkiye'deki sosyo-ekonomik süreçler bir arada değerlendirildiğinde, toplumdaki birey ile örgüt içerisindeki bireyin sorunlarının bir bütün arz ettiği söylenebilir. Bu sebeple günümüz örgüt yapıları çalışanlarını bu sorunlardan olabildiğince bertaraf edebilecek karar ve uygulamalara yönelmek durumundadır. Yönetim katındakiler buna uygun bir yönetim tarzı ve/veya liderlik ortaya koyarken, aynı zamanda çalışanların örgütleriyle özdeşleşmelerini ve tutkunluklarını arttırmak konusunda daha öncelikli bir yaklaşım sergileyebilmelidir.

Tüm bunlar ışığında bu çalışmada paternalist liderliğin örgütsel özdeşleşmeye ve işe tutkunluğa etkisi incelenmektedir. Çalışmanın birinci kısmında paternalist liderlik, örgütsel özdeşleşme ve işe tutkunluğa ilişkin kavramsal çerçeve sunulmakta, ikinci kısmında ise araştırma yöntemine, elde edilen bulgu ve sonuçlara yer verilmektedir.

## **1.Kavramsal Çerçeve**

### **1.1.Paternalist Liderlik**

Paternalizm kavramı köken olarak Latincedeki pater(baba) kelimesine uzanmakta ve diğerlerine koruyucu şekilde baba gibi davranış gösterme, harekette bulunma anlamı taşımaktadır (Suber, 1999: 632). Paternalizm; değer, önem, şefkat, iyilik, ilgi, huzur sağlama amacıyla bireylerin özgür hareketlerine müdahale etme şeklinde tanımlanmaktadır (Dworkin, 1972: 65).

Örgütlerde paternalizm ise lider ile çalışan arasındaki ilişkinin niteliğini tanımlamaktadır. Bu ilişkide liderin görevi çalışmanı koruyup gözetmek, sadece iş hayatı ile ilgili değil özel yaşamı ile ilgili olarak da ona yol gösterici olmaktır. Çalışan ise liderine bağlılık ve güven duymakta, onun yol göstericiliğini gönüllü olarak benimsemektedir. Yani, paternalist lider ve çalışanlar, geniş bir ailenin üyeleri olarak görülmekte ve lider-çalışan ilişkisinde paternalist lider, çalışanlarına karşı ailedeki baba gibi davranışta bulunmaktadır (Aycan, 2001: 1).

Paternalist liderlik, çalışanların iş ve özel yaşamlarına, bir aile anlayışı ile yönlendirmede bulunduğu, karşılık olarak ise çalışanlardan sadakat, itaat ve bağlılık beklentisinde bulunduğu, hiyerarşik bir ilişki şeklinde tanımlanmaktadır (Gelfand vd., 2007: 493). Bu liderlik tarzının kökeninde ataerkil, feodal ve patriarkal düzeni ifade eden bir ilişki bulunmaktadır (Aycan, 2001: 12). Farh ve Cheng (2000)'e göre ise paternalist liderlik, bireysel bir atmosfer içinde güçlü disiplin ve otoriteyle birleşen, yardımseverlik ve ahlaki doğruluk içeren paternalist tarzda bir liderlik biçimidir. Bu tanımla ilişkili olarak paternalist liderlik; yardımseverlik, ahlâkîlik ve otoriterlik olmak üzere üç önemli boyuta ayrılmaktadır. Yardımseverlik boyutu; liderin, çalışanın bireysel

veya ailesel sorunları ile ilgili olmasını ve bu konuda çalışana yardım etmesini ifade etmektedir ve çalışanların memnuniyetini ve lidere olumlu karşılık verme isteğini pozitif olarak etkilemektedir. Ahlâkîlik boyutu; liderin, erdemli, öz disiplinli ve bencil olmayan davranışlarını kapsamaktadır ve çalışanların saygısını ve aidiyet duygusunu arttırmaktadır. Otoriterlik boyutu ise; liderin, çalışanına karşı bağımsız otorite ve denetim yetkisinin bulunduğunu ve çalışandan da sorgusuz bir şekilde itaat beklediğini ifade etmektedir ve çalışanların örgüte uyumunu ve bağlılığını arttırmaktadır (Farh ve Cheng, 2000: 84).

Uzun yıllar yapılan çalışmalar, yöneticilerin çalışana mı yoksa sonuca mı yönelerek üretkenlik ve verimliliği arttırabilecekleri sorusuna cevap ararken, örgütsel davranış araştırmacılarından Follet(1933) ve Munsterberg (1913), paternalist liderlik tarzı sergileyerek çalışma gruplarını yetiştiren yöneticilerin, üretkenlik ve tatmin seviyelerinin daha yüksek olduğuna vurgu yapmıştır (Pellegrini ve Scandura, 2008: 567). Bununla birlikte, ilk çalışmalarda tatmin ve üretkenlik seviyeleri arasındaki ilişkinin çalışan mutluluğuna bağlı olduğu ifade edilmiş, özellikle 1950’li yıllara kadar olan süre içerisinde, yöneticilerin, çalışan mutluluğunu arttırmak için sıklıkla, birtakım paternalist davranışlarda bulunduğu belirlenmiştir (Robbins, 1996: 193-194).

## 1.2.Örgütsel Özdeşleşme

Özdeşleşme kavramı, literatürde ilk kez, psikolojik, sosyolojik ve söz bilimci bir kavram olarak, politik bilimler üzerine çalışmaları bulunan Lasswell tarafından kullanılmıştır (Tokgöz ve Aytemiz-Seymen, 2013: 63). Lasswell (1935), özdeşleşme kavramını, “bir birey ve nesne arasındaki duygusal ilişki ile doğrudan bağlantılı benzerlik algısı” olarak tanımlamıştır.

Özdeşleşme olgusunun ortaya çıkması için, bir kişinin benzerlik, üye olmak ve sadakat gibi duygulara sahip olması gereklidir (Gautam vd., 2004: 302). Literatürde Tajfel’in yapmış olduğu ayırım ve oluşturmuş olduğu özdeşleşme tanımlaması konuyu üç boyutlu hale dönüştürmüştür (Van Dick, 2001: 270; Ellemers vd., 1999: 372; Ashforth vd., 2008: 328). Bunlar; 1) Bilişsel boyut: Bireyin belirli bir gruba dâhil olmasını ifade etmektedir, 2) Duygusal boyut: Bireyin belirli bir gruba yönelik duygusal adanmışlığını, 3) Değerlendirme boyutu: Bireyin grubun değerlerini onaylamasını ifade etmektedir. Bu bileşenlere ilaveten, Jackson (2002) dördüncü bir boyut olarak davranışsal boyutu özdeşleşmenin boyutu olarak sürece ilave etmiştir. Genel manada bu boyut, örgüt ile birlikte davranma ve hareket etme temeline dayanmaktadır (Çakınberk vd., 2011: 93). Özdeşleşmenin bu boyutu daha ziyade etnik kimlikle ilgilidir (Van Dick vd., 2004).

Örgütlerde, özdeşleşme kavramı ilk defa Asforth ve Mael (1989) tarafından kullanılmıştır ve bu kavramın temelleri sosyal kimlik kuramına dayanmaktadır (Turunç ve Çelik, 2010: 188). Örgütsel özdeşleşme, çalışanların örgütleriyle birlik ve uyum içinde oldukları, örgütlerine karşı aitlik hissettikleri, kendilerini çalıştıkları örgütün bir parçası olarak gördükleri ve örgütlerinin kural, ilke ve uygulamalarını içselleştirdikleri bir süreç olarak ifade edilmektedir (Mael ve Ashforth, 1992: 4; Wiesenfeld vd., 2001: 215; Wiesenfeld vd., 1999: 778). Bu kapsamda örgütsel özdeşleşme, çalışanların üyesi oldukları örgütlerin özellikleri aracılığıyla kendilerini ne ölçüde tanımladıkları anlamına gelmektedir (Dutton vd., 1994: 239-240).

Örgütsel özdeşleşme literatürü, çalışan ile örgüt arasındaki ilişkiyi açıklamakta ve yönetimin örgüt çalışanlarını, örgütsel ilgiye ve karar önermelerine nasıl teşvik ettiğini

tanımlamaktadır (Cheney ve Tompkins, 1987). Örgütsel özdeşleşme, örgütsel kimliğin bir sonucu olarak bireyin sosyal kimliklerinin bir parçasıdır (Ashforth ve Mael, 1989) ve örgüt çalışanlarını, örgütte alınan kararları kabullenmeye ve örgütsel fonksiyonlara göre davranış geliştirmeye (Tompkins ve Cheney, 1985), örgütsel davranış şekillerini benimsemeye yönlendirmektedir (Shamir, 1990).

### 1.3.İşe Tutkunluk

Örgütsel davranış literatüründe İngilizce karşılığı “Works engagement” olan işe tutkunluk kavramı Türkçe’de farklı isimlerle adlandırılmaktadır. İşe tutkunluk kavramını açıklayan alt boyutların, yüksek enerji, anlam, şevk, ilham, gurur, odaklanma gibi ifadeleri ve örnek olan davranışları bir tutkunluk durumunu ifade etme şeklindedir (Turgut, 2011: 156). Kavramın temellerini atan Kahn’a (1990) göre işe tutkunluk, kişinin hem fiziksel hem bilişsel hem de duygusal olarak kendini işe vermesi, işine sarılması halidir. Kişinin işini ne kadar içselleştirdiği, kendisini işine ne kadar verdiği, işiyle ve iş arkadaşlarıyla olan ilişkisinin kalitesi işe tutkunluk açısından önemlidir (Kahn, 1990: 694). Schaufeli vd. (2002)’ye göre işe tutkunluk, pozitif, tatmin edici, iş ile ilgili ruh hali şeklinde tanımlanmaktadır. Bu ruh hali; dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma olmak üzere üç boyutu kapsamaktadır. Dinçlik boyutu, çalışırken yüksek enerji seviyesi, zihinsel olarak dayanıklı olma, çaba gösterme isteği ve kolayca yorulmama niteliğini ifade eder. Adanmışlık boyutu, çalışmaya ilişkin güçlü bir bağlılık anlamındadır ve önem duyma, şevk, ilham, övgü ve mücadele etme kavramlarını kapsar. Yoğunlaşma boyutu ise, çalışırken yapılan işe tam olarak odaklanmayı ve mutlu bir şekilde çalışmaya dalmayı ifade eder (Schaufeli vd., 2002: 74-75).

İşe tutkunluk kavramı yerli literatürde ilk defa “cezbolma” şeklinde Doğan (2002) tarafından kullanılmış; daha sonraki çalışmalarda da “çalışmaya/işe tutkunluk” (Turgut, 2011), “cezbolma” (Esen, 2011), “işle bütünleşme” (Ardıç ve Polatçı, 2009), “işe gönülden adanma” (Bal, 2010) gibi karşılıkları tercih edilmişken, bu çalışmada ise “work engagement” kavramının karşılığı olarak “işe tutkunluk” ifadesi tercih edilmiştir. İşe tutkunluğun yerli literatür açısından yeni bir kavram olması nedeniyle, bu kavram ile alakalı bazı soruların; örneğin, kültür, biyolojik etmenler, genetik yapı, kişilik faktörleri, angaje olamayan çalışanlarla olan farklılıkların ortaya konması gibi hususların gelecek bakımından araştırılmasında büyük yararlar olmasının (Özkalp ve Meydan, 2015: 14) yanında, çalışma hayatında lider ile çalışanları arasında etkileşimleri açıklayan örgütsel davranış kavramları ile etkilerinin ve ilişkilerinin incelenmesi de oldukça önem ve gereklilik arz etmektedir.

### 1.4.Paternalist Liderlik, Örgütsel Özdeşleşme ve İşe Tutkunluk İlişkisi

Literatür incelendiğinde, paternalist liderlik, örgütsel özdeşleşme ve işe tutkunluk kavramları arasındaki ilişkilere yönelik çeşitli çalışmaların olduğu görülmektedir;

Yapılan araştırmalar, Türkiye’de paternalist liderliğin çalışan tutum ve davranışları üzerine önemli etkilere sahip olduğunu ortaya koymaktadır (Paşa vd., 2001; Pellegrini ve Scandura, 2006; Erben ve Güneşer, 2008).

Bir liderin çalışanlarına karşı davranışları, çalışanların liderlerine ve işlerine karşı davranışlarını etkilemektedir (Mordanow vd., 2008). Cheng vd., (2004) tarafından yapılan araştırmada, paternalist liderliğin bütün boyutlarının çalışanların tepkileri üzerinde etkisinin olduğu belirtilmektedir ve paternalist liderliğin yardımseverlik

boyutunun çalışanların yöneticileri veya örgütleri ile özdeşleşmelerinde ciddi bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir (Cheng vd., 2004).

Zhu vd. (2015), dürüst, güvenilir, adil ve ilgi gösteren özellikleri ile tanımladıkları etik liderliğin örgütsel özdeşleşmeyi etkilediğini ifade etmişlerdir. Bu özelliklerin paternalist liderliğin ahlaki bütünlüğü içerisinde düşünülmesi sebebiyle paternalist liderliğin ahlak boyutunun örgütsel özdeşleşmeyi geliştirdiği düşünülmektedir (Zhu vd., 2015).

Göncü vd., (2014)'ün araştırma sonuçlarına göre paternalist liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Göncü vd., 2014). Benzer şekilde, diğer çalışmalarda paternalist liderliğin üç boyutunun da örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamlı etkilerinin olduğu belirtilmektedir (Liu vd., 2010; Kim ve Jin, 2013). Bir başka çalışmada, örgütsel özdeşleşme ile paternalist liderliğin yardımseverlik ve ahlak boyutları arasında pozitif; otoriterlik boyutu ile negatif bir ilişkinin var olduğu saptanmıştır (Cheng ve Wang, 2015).

Paternalist liderliğin örgütsel özdeşleşme ile doğrudan ilişkili olduğu araştırmalar kapsamında paternalist liderliğin örgütsel özdeşleşme üzerinde etkisi olduğu değerlendirilmektedir.

Aynı zamanda, paternalist liderlik davranışı çalışanlarda adanmışlık ve sadakat duygularının artmasına da katkı sağlamaktadır (Rehman ve Afsar, 2012). İş arkadaşlarından destek görmek işe tutkunluğu olumlu yönde etkilemekte (Xanthopoulou vd., 2008) ve yöneticilerden destek almak işe tutkunluğu arttırmaktadır (Vassos vd., 2013). Yönetici desteğinin dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma boyutlarını olumlu yönde etkileyerek işe tutkunluğu arttırdığı yapılan çalışmalar ile ortaya koyulmuştur (Karatepe ve Olugbade, 2009). Bir başka çalışmada ise yöneticiden günlük koçluk alındığında o gün içinde ve sonraki günlerde işe tutkunluğun arttığı ve finansal getirilerin yükseldiği görülmüştür (Xanthopoulou vd., 2009). Ayrıca liderlerin davranış tarzlarının işe tutkunluk üzerinde etkili olduğu ve liderin çalışanları ile bütünlük sağlaması açık iletişim kurması, şeffaflık gibi davranışlar sergilemesinin çalışanların işe tutkunluğu ve performanslarını arttırdığı yapılan çalışma sonuçlarında görülmüştür (Vogelgesang vd., 2013). Bu bağlamda paternalistik liderler çalışanlarının hem iş hem de özel hayatları ile yakından ilgilenmektedirler. Liderin çalışanı için sergilediği bu yakın ve destekleyici ilgi işe tutkunluk üzerinde olumlu bir etki yaratmaktadır (Cenkci ve Özçelik, 2015). Kahn (1990) tarafından öne sürülen işe tutkunluk modelinin psikolojik şartları göz önüne alındığında, paternalistik liderliğin işe tutkunluk için gerekli şartları güçlendirdiğini söylemek mümkündür.

Literatürdeki çalışmaların sonuçlarına bakıldığında, paternalist liderlik davranışlarının çalışanların işe tutkunluk düzeyleri üzerinde de etkileri olduğu değerlendirilmektedir.

İşe tutkunluk çalışan verimliliği ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi çeşitli örgütsel çıktılar ile ilişkili bir kavramdır (Akhtar vd., 2015). Örgütsel özdeşleşme ise işe tutkunluğun aksine etkililik ve enerjik olma durumu söz konusu değildir. Bu nedenle işe tutkunluk, örgütsel özdeşleşmeye göre daha geniş ve kapsamlı bir kavram olarak değerlendirilmektedir (Maslach vd., 2001). Her iki kavram da birebir aynı şeyi ifade etmese de örgütsel özdeşleşme, işe tutkunluğun bir parçası veya yönü olarak değerlendirilebilir (Macey ve Schneider, 2008).

Bakker ve Bal, (2010)'un çalışma sonuçları, işe tutkunluk artışının, yüksek iş performansı yarattığına işaret etmektedir (Bakker ve Bal, 2010). Ayrıca, işe tutkunluk özelliği gösteren çalışanların inisiyatif alma ve proaktif davranışlar sergileme davranışlarını daha sık gösterdiği ve öğrenme motivasyonlarının daha yüksek olduğu saptanmıştır (Sonntag, 2003). İşe tutkunluğun işten ayrılma isteğini azaltıcı bir etki yarattığı da görülmektedir (Walker, 2013). Chien, (2013)'ün çalışmasında işe tutkunluğun iş tatmini üzerinde de olumlu etkisi görülmüştür (Chien, 2013). Bir diğer çalışmada ise işe tutkunluğun iş performansı ve örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkisi tespit edilmiştir (Karatepe vd., 2014). Benzer olarak Vogelgesang vd., (2013)'ün çalışmasında, çalışanların işe tutkunluğu arttıkça, işlerindeki performanslarının da arttığı görülmüştür (Vogelgesang vd., 2013).

İşe tutkunluk ile örgütsel özdeşleşme ilişkisine yönelik değerlendirmeler ve işe tutkunluğun örgütsel özdeşleşmeye yakın kavramlara olan etkilerine yönelik çalışmalar kapsamında işe tutkunluğun örgütsel özdeşleşmeyi etkilediğini değerlendirmek mümkündür.

Bunların yanı sıra; Kurtpınar (2011) çalışmasında, birey örgüt uyumu ile işten ayrılma niyeti, performans ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide işe tutkunluğun aracılık etkisi saptanmıştır (Kurtpınar, 2011). Karatepe, (2013)'ün çalışması ise eğitim, güçlendirme ve ödüllendirme gibi yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları ile iş performansı ve rol-dışı müşteri hizmetleri arasındaki ilişkide işe tutkunluğun aracı bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir (Karatepe, 2013). Schaufeli ve Salanova (2008)'in ise, yapmış oldukları çalışma sonuçları, işe tutkunluğun iş kaynaklarının proaktif davranışı etkilemesinde tam bir şekilde aracılık ettiğini göstermiştir (Schaufeli ve Salanova, 2008).

Yapılan çalışmalar değerlendirildiğinde işe tutkunluğun, iş kaynakları ile iş-örgüt performansı, rol-dışı performans, örgütsel bağlılık, inisiyatif alma gibi örgütsel çıktılar arasında aracı etki oluşturduğunu söylemek mümkündür (Costa vd., 2014; Blomme ve Suffolk, 2015). Paternalistik liderliğin işe tutkunluğun öncüllerini sağlayarak işe tutkunluğu arttırması ve literatüre paralel olarak işe tutkun çalışanların da örgütün yararına kendilerinden resmi olarak beklenenlerin ötesine geçmeleri öngörülebilir.

Paternalist liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkide işe tutkunluğun bir aracılık etkisinden söz edebilmek için literatürdeki çalışmalar ışığında oluşturulacak yapısal eşitliklerde Baron ve Kenny'nin (1986: 1177) sağlanması gereken üç koşulu için önermelerde bulunmak mümkündür.

Tüm bunlardan hareketle ve literatürdeki kuramsal açıklamalar ışığında aşağıdaki şu hipotezler geliştirilmiştir;

**H<sub>1a</sub>:** Yöneticilerin yardımsever liderlik davranışları çalışanların örgütsel özdeşleşmelerini pozitif olarak etkiler.

**H<sub>1b</sub>:** Yöneticilerin ahlaki liderlik davranışları çalışanların örgütsel özdeşleşmelerini pozitif olarak etkiler.

**H<sub>1c</sub>:** Yöneticilerin otoriter liderlik davranışları çalışanların örgütsel özdeşleşmelerini negatif olarak etkiler.

**H<sub>2a</sub>:** Yöneticilerin yardımsever liderlik davranışlarının, çalışanların örgütsel özdeşleşmelerini etkilemesinde işe tutkunluk düzeylerinin aracılık rolü vardır.



**H<sub>2b</sub>:** Yöneticilerin ahlaki liderlik davranışlarının, çalışanların örgütsel özdeşleşmelerini etkilemesinde işe tutkunluk düzeylerinin aracılık rolü vardır.

**H<sub>2c</sub>:** Yöneticilerin otoriter liderlik davranışlarının, çalışanların örgütsel özdeşleşmelerini etkilemesinde işe tutkunluk düzeylerinin aracılık rolü vardır.

## **2.Araştırma Metodolojisi**

### **2.1.Amaç ve Önem**

Bu çalışmada, yöneticilerin etkili liderlik özellikleri ve davranışlarının, çalışan davranışlarının çıktı ve sonuçları üzerinde nasıl ve ne şekilde etkilerinin olduğunun tespit edilmesi düşüncesiyle yapılan araştırmalar çerçevesinde Türkiye’de kabul gördüğü tespit edilen liderlik tarzlarından biri olan paternalist liderliğin çalışan davranışları çıktıları üzerindeki etkisinin kontrol edilmesi ve paternalist liderliğin alanının genişletilmesi amaçlanmaktadır.

Literatürde, Türkiye’de paternalit liderlik anlayışı kapsamında, lider ile çalışanların karşılıklı beklentilerini dikkate alan sınırlı sayıda araştırma olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda paternalist liderliğin, çalışanların sergiledikleri tutum ve davranışlarla olan bağlantısını öğrenmek ve paternalist liderliğin örgütsel çıktıdan nasıl fayda sağladığını ve bir örgüt için hangi bakımdan yararlı veya yıkıcı olabileceğini belirlemek çalışmanın önemini ortaya koymaktadır.

Bununla birlikte literatürde liderin paternalist davranışlarının örgütsel özdeşleşmeye etkisinde çalışanların işe tutkunluk düzeylerinin aracı etkilerinin incelendiği bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Yapılan literatür taraması ışığında gelişen çalışma, paternalist liderlik davranışlarının örgütsel özdeşleşmeye etkisinde çalışanların işe tutkunluk düzeylerinin aracı rolünün incelenmesi ve hem kamu hem de özel sektör çalışanlarını kapsayan bir değerlendirme olması sebebiyle Türkiye’de yapılmış çalışmalar açısından bir ilk olma özelliği taşımaktadır. Bu mütevazı katkının çalışmanın önemi bakımından değerlendirilmesinde fayda vardır. Dolayısıyla bu açıdan da oldukça önem arz etmektedir.

### **2.2.Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

Araştırmanın evrenini Kırşehir ilinde İl Müdürlükleri bünyesindeki tüm çalışanlar ve 50 ve üzeri çalışana sahip özel sektör kuruluşlarındaki tüm çalışanlar, örneklemi ise yüz yüze anket yöntemi ile ulaşılan hem kamu hem özel sektör toplamında 1032 çalışan oluşturmaktadır.

Araştırmacılar tarafından evren üzerinden örneklem sayısının belirlenmesi amacıyla farklı formüller kullanılmakla beraber bu çalışmada örneklem sayısını belirlemek için Yamane (2001)’in geliştirmiş olduğu şu örneklem hesaplama formülü tercih edilmiştir (Yamane, 2001: 116-117);

$$n = \frac{N.z^2.p.q}{N.d^2 + z^2.p.q}$$

Araştırma katılımcılarına ait demografik bilgilere Tablo 1’de yer verilmektedir;

**Tablo 1. Katılımcılara ait demografik bilgiler**

Değişkenler	Frekans (1032)	%(100,0)	Değişkenler	Frekans (1032)	%(100,0)
<b>Cinsiyet</b>			<b>Medeni Durum</b>		
Kadın	474	45,9	Evli	557	54,0
Erkek	558	54,1	Bekâr	475	46,0
<b>Eğitim Durumu</b>			<b>Yaş</b>		
İlköğretim	38	3,7	18-25	253	24,5
Lise	218	21,1	26-30	242	23,4
Ön lisans	228	22,1	31-40	312	30,2
Lisans	472	45,7	41-50	165	16,0
Lisansüstü	76	7,4	51 ve üzeri	60	5,8
<b>Çalışma Süresi</b>			<b>Pozisyon</b>		
0-1 yıl	230	22,3	Yönetici değil	749	72,6
1-5 yıl	347	33,6	İlk Kademe Yönetici	145	14,1
6-10 yıl	207	20,1	Orta Kademe Yönetici	111	10,8
11-15 yıl	95	9,2	Üst Kademe Yönetici	27	2,6
16-20 yıl	57	5,5	<b>Sektör</b>		
21 ve üzeri yıl	96	9,3	Kamu/Özel	518/514	50,2/49,8

Buna göre, 1032 katılımcının 558'i (%54,1) erkeklerden, 474'ü (%45,9) kadınlardan oluşurken, 557'sinin (%54) evli, 475'inin (%46) bekâr olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra katılımcıların yaklaşık yarısının genç yaş, yaklaşık diğer yarısının ise orta yaş grubunu temsil ettiği görülmektedir. Eğitim durumuna göre ise katılımcıların yaklaşık yarısının lisans mezunu olduğu dikkat çekmektedir. Katılımcıların büyük çoğunluğu 0-1 yıl, 1-5 yıl ve 6-10 yıl çalışma süresi aralığında dağılım göstermektedir. Yönetici olmayan pozisyonlarda çalışanların sayısı ise 749 (%72,6) ile büyük çoğunluğu temsil etmektedir. Son olarak kamu ve özel sektör ayrımında katılımcıların hemen hemen eşit dağıldığı görülmektedir.

### 2.3. Veri Toplama Aracı ve Analiz Yöntemi

Araştırmada nicel veri analizi tercih edilmiştir. 5'li likert ölçeğinin kullanıldığı anket formu, demografik sorular ile 3 boyutlu ifadeleri içeren paternalist liderlik ölçeği ile tek boyutlu ifadeleri içeren örgütsel özdeşleşme ve işe tutkunluk ölçeklerini kapsamaktadır. Paternalist liderlik için Cheng vd., (2000)'nin 26 maddelik Paternalist Liderlik Ölçeği, örgütsel özdeşleşme için Mael ve Asforth (1992)'un 6 maddelik Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği, işe tutkunluk için ise Shaufeli vd., (2006)'ya ait UWES İşe Tutkunluk Ölçeğinin 9 maddelik kısa versiyonu kullanılmıştır. Araştırma modeli olarak ise yapısal eşitlik modeli (YEM) tercih edilmiştir. Verilerin analizi için SPSS 22.0 paket programı ve AMOS 24 YEM programı birlikte kullanılmıştır. Geçerlilik testi için önce açımlayıcı faktör analizi uygulanmış ve oluşan boyutların yapısı doğrulayıcı faktör analizi ile doğrulanmıştır. Güvenilirlik için ise Cronbach's alpha değerlerine bakılmış ve dağılımın normal olduğu görülmüştür.

### 2.4. Ölçeklerin Geçerlilikleri ve Güvenilirlikleri

Araştırma ölçeklerine ait yapıları test etmek için öncelikle açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Buna göre Paternalist Liderlik ölçeğinde 25.madde düşük faktör yüküne (0,382) sahip olduğu, 14.madde çapraz faktör yüklendiği için ve 18., 19., ve 20. maddeler ise kavramsal teorinin dışında başka bir boyuta yüklendiği için yapı dışına çıkarılmıştır. Daha sonra, tüm ölçeklere ait yapıları doğrulamak için yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ise Örgütsel Özdeşleşme ölçeğinin 4. maddesi, İşe Tutkunluk

ölçeğinin ise 1. maddesi çok fazla modifikasyon yükledikleri için yapı dışına çıkarılmıştır. Ayrıca tüm ölçekler için güvenilirlik analizi de uygulanmıştır. Analizler sonucu tüm ölçekler için elde edilen uyum index ve güvenilirlik değerleri Tablo 2'deki gibidir;

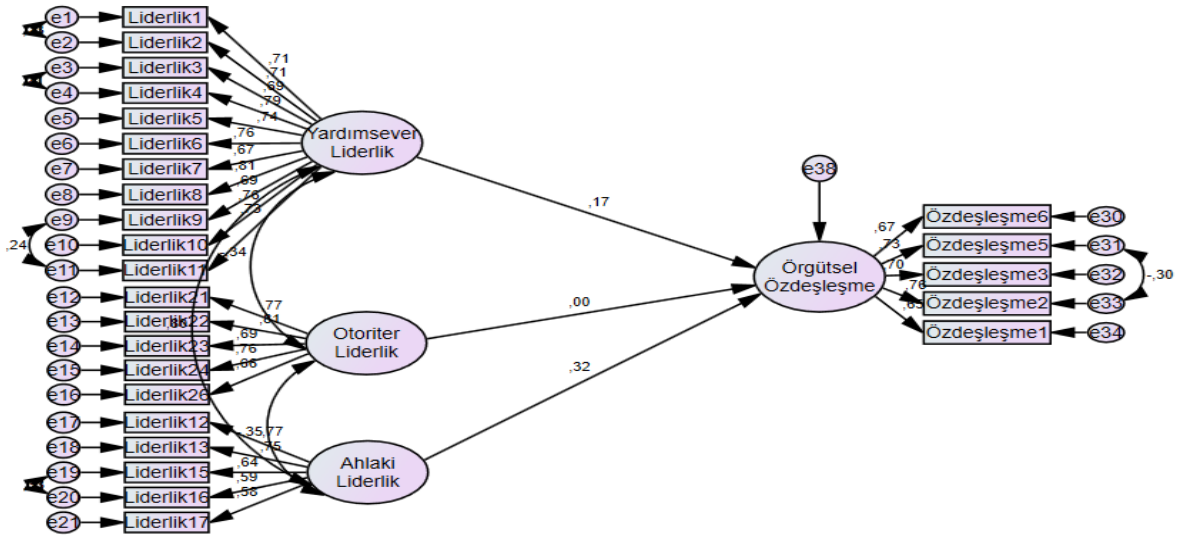
**Tablo 2. Ölçek verilerine ait güvenilirlik ve geçerlilik değerleri**

Ölçekler	$\chi^2/df$ $\leq 5$	GFI $\geq$ <b>0,90</b>	CFI $\geq$ <b>0,90</b>	RMESEA $\leq$ <b>0,08</b>	SRMR $\leq$ <b>0,10</b>	Madde Sayısı	Cronbachs' Alpha
Paternalist Liderlik Ölçeği	4,511	0,928	0,944	0,058	0,045	21	0,857
Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği	0,959	0,999	1,000	0,000	0,009	5	0,819
İşe Tutkunluk Ölçeği	4,971	0,978	0,989	0,062	0,020	8	0,928

Tablo incelendiğinde tüm ölçeklere ait uyum index değerlerinin kabul edilebilir sınırlarda, güvenilirlik değerlerinin de yeterli seviyelerde olduğu görülmektedir.

### 2.5.Yapısal Eşitlik Modelinin Test Edilmesi ve Bulgular

Araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla, araştırmanın bağımsız değişkeni Paternalist Liderlik ile bağımlı değişkeni Örgütsel Özdeşleşme arasında oluşturulan yapısal eşitlik modeli Şekil 1'de sunulmaktadır;



**Şekil 1. Paternalist Liderlik ile Örgütsel Özdeşleşme Arasında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli**

Şekil 1'de görülen modelin uyum değerleri Tablo 3'de gösterilmiştir;

**Tablo 3. Paternalist Liderlik ile Örgütsel Özdeşleşme Arasında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Uyum Değerleri**

	$\chi^2/df$ $\leq 5$	GFI $\geq$ <b>0,90</b>	CFI $\geq$ <b>0,90</b>	RMESEA $\leq$ <b>0,08</b>	SRMR $\leq$ <b>0,10</b>
<b>YEM Modeli</b>	3,509	0,927	0,946	0,049	0,042

Tablo incelendiğinde kurulan yapısal modelin sonuçlarının kabul edilebilir sınırlarda olduğu, buna göre yapısal modelin doğrulandığı ve sonuçlarının yorumlanabileceği görülmektedir.

Oluşturulan modele göre değişkenler arasındaki  $\beta$  katsayıları, Standardize  $\beta$  katsayıları, standart hata, t ve p değerleri Tablo 4’de sunulmuştur.

**Tablo 4. Paternalist Liderlik ile Örgütsel Özdeşleşme Arasında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Katsayıları**

Bağımlı		Bağımsız	$\beta$	St. $\beta$	Standart Hata	t	p
Örgütsel Özdeşleşme	<--	Yardımsaver Liderlik	0,150	0,168	0,059	2,550	0,011*
Örgütsel Özdeşleşme	<--	Otoriter Liderlik	-0,004	-0,004	0,034	-0,123	0,902
Örgütsel Özdeşleşme	<--	Ahlaki Liderlik	0,288	0,322	0,063	4,550	***

\*\*\*: p<0,001 \*\* :p<0,01  $\beta$ : Regresyon Katsayısı St. B: Standardize Regresyon Katsayısı

Tablo incelendiğinde aracı değişken olmadan direkt etkiler görülmektedir. Buna göre Yardımsaver Liderlik ve Ahlaki Liderlik alt boyutları Örgütsel Özdeşleşmeyi pozitif etkilemektedir. Bu nedenle bu etkiye aracılık eden başka bir değişken incelemesi yapılabilir. Otoriter Liderlik alt boyutunun Örgütsel Özdeşleşme üzerinde bir etkisi olmadığından burada bir aracı değişken incelemesi yapılamaz.

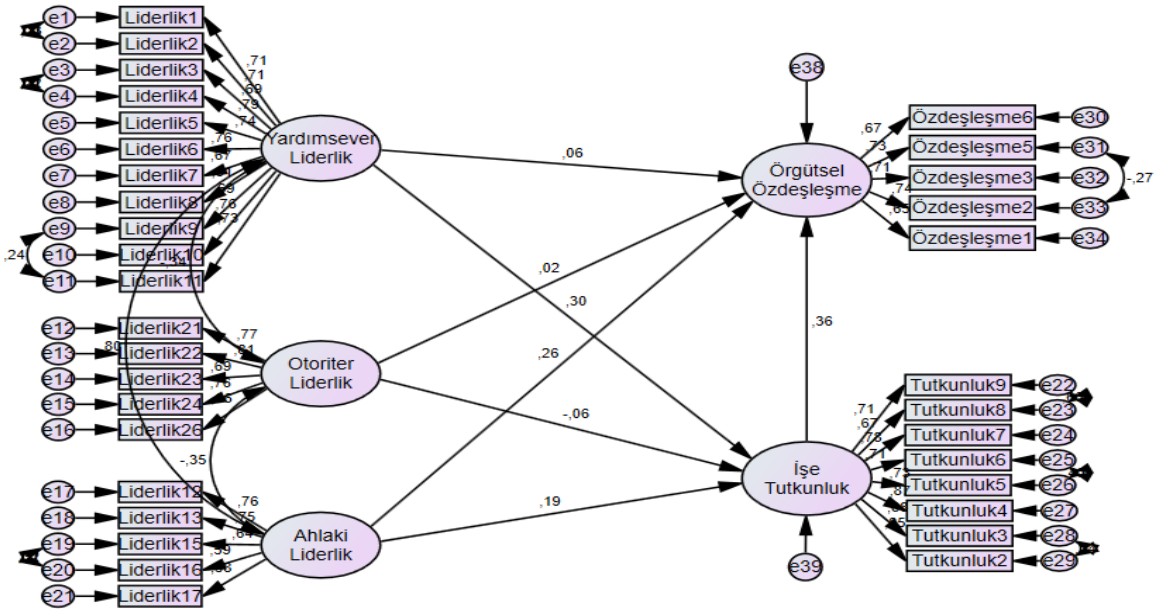
### 2.5.1. Aracılık Etkisinin Yapısal Eşitlik Modeli ile Test Edilmesi ve Bulgular

Yapısal eşitlik modelinde aracı olarak yer alan işe tutkunluğun, paternalist liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasındaki aracılık etkisinin test edilmesi amaçlanmıştır. Baron ve Kenny’ye (1986) göre iki değişken arasındaki ilişkiye üçüncü bir değişkenin aracılık edip etmediği veya dolaylı bir etkinin söz konusu olup olmadığı belirlenmesi için aşağıda verilen üç koşulun sağlanması gerekmektedir (Baron ve Kenny, 1986; 1176-1177);

- **1. Koşul:** Bağımsız değişkenin (Paternalist Liderlik), bağımlı değişken (Örgütsel Özdeşleşme) üzerinde direkt bir etkisi bulunmalıdır.
- **2. Koşul:** Bağımsız değişkenin (Paternalist Liderlik), aracı değişken (İşe Tutkunluk) üzerindeki etkisi anlamlı olmalıdır.
- **3. Koşul:** Aracı değişken (İşe Tutkunluk), birinci koşuldaki modele dahil edildiğinde, bağımsız değişkenin (Paternalist Liderlik) bağımlı değişken (Örgütsel Özdeşleşme) üzerindeki etkileri azalırken, aracı değişken de (İşe Tutkunluk) bağımlı değişkeni anlamlı bir şekilde etkilemelidir.

Bu üç koşul için gerekli analizlerin yapılabilmesi için iki farklı model test edilmektedir. İlk modelde, birinci koşul olan bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki direkt etkisi araştırılmaktadır. İkinci modelde ise Baron ve Kenny’nin (1986) belirttiği ikinci ve üçüncü koşullar test edilmektedir. İlk model için elde edilen yol diyagramı Şekil 1’de gösterilmiştir ve birinci koşulun sağlandığı görülmüştür.

Aracılık etkisinin test edilmesi için oluşturulan ikinci model Şekil 2’de sunulmaktadır;



**Şekil 2. Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli**

Şekil 2’de görülen modelin uyum değerleri Tablo 5’de gösterilmektedir;

**Tablo 5. Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Uyum Değerleri**

	$\chi^2/df$ $\leq 5$	GFI $\geq 0,90$	CFI $\geq 0,90$	RMSEA $\leq 0,08$	SRMR $\leq 0,10$
<b>YEM Modeli</b>	2,937	0,918	0,951	0,043	0,041

Tablo incelendiğinde kurulan yapısal modelin sonuçlarının kabul edilebilir sınırlarda olduğu, buna göre yapısal modelin doğrulandığı ve sonuçlarının yorumlanabileceği görülmektedir.

Oluşturulan modele göre değişkenler arasındaki  $\beta$  katsayıları, Standardize  $\beta$  katsayıları, standart hata, t ve p değerleri Tablo 6’da sunulmaktadır;

**Tablo 6. Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Katsayıları**

Bağımlı		Bağımsız	$\beta$	St. $\beta$	Standart Hata	t	p
İşe Tutkunluk	<--	Yardımsever Liderlik	0,308	0,302	0,063	4,867	***
İşe Tutkunluk	<--	Otoriter Liderlik	-0,067	-0,062	0,036	-1,839	0,066
İşe Tutkunluk	<--	Ahlakî Liderlik	0,198	0,194	0,066	2,979	<b>0,003**</b>
Örgütsel Özdeşleşme	<--	İşe Tutkunluk	0,315	0,356	0,034	9,369	***
Örgütsel Özdeşleşme	<--	Yardımsever Liderlik	0,053	0,059	0,057	0,934	0,350
Örgütsel Özdeşleşme	<--	Otoriter Liderlik	0,016	0,017	0,033	0,482	0,630
Örgütsel Özdeşleşme	<--	Ahlakî Liderlik	0,233	0,257	0,061	3,815	***

\*\*\*:  $p < 0,001$  \*\*:  $p < 0,01$   $\beta$ : Regresyon Katsayısı St. B: Standardize Regresyon Katsayısı

Tablo incelendiğinde İşe Tutkunluk değişkeni aracı etki olarak eklendiğinde bu değişken üzerinden giden etkiler görülmektedir. Buna göre Paternalist Liderliğin otoriter liderlik alt boyutu ile işe tutkunluk arasında anlamlı bir etki bulunmazken, yardımsever ve ahlaki liderlik alt boyutları İşe Tutkunluğu pozitif etkilemektedir. Dolayısıyla Baron ve Kenny'nin (1986) ikinci koşulu da sağlanmaktadır. Bu durumda aracılık etkisinin tespiti için üçüncü koşul test edilebilmiştir; aracı değişken olan işe tutkunluğun bağımsız değişken olan örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisi anlamlıdır, bunun yanı sıra, paternalist liderliğin yardımseverlik alt boyutunun örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinin aracı değişken (İşe Tutkunluk) eklendiğinde istatistiksel olarak anlamsız olduğu görülmektedir. Bu nedenle paternalist liderliğin yardımseverlik alt boyutunun örgütsel özdeşleşme üzerinde olan etkisine işe tutkunluk tam aracılık etmektedir.

Paternalist liderliğin ahlaki liderlik alt boyutu değişkeninin Örgütsel Özdeşleşme üzerindeki direkt etkisi aracı değişken (İşe Tutkunluk) eklendiğinde azalmıştır. Bu etki tamamen kaybolmadığı için tam aracılık olmadığı görülmüştür. Aracı değişken (İşe Tutkunluk) olmadan Ahlaki Liderliğin Örgütsel Özdeşleşme üzerine direkt etkisi  $\beta=0,288$ 'dir. İşe Tutkunluk eklendiğinde bu etki  $\beta=0,233$  olmuştur. Bu azalışın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığına göre İşe Tutkunluk değişkeninin kısmi aracı olup olmadığına karar verilmiştir. Bunun için Sobel testi<sup>3</sup> uygulanmıştır. Uygulanan Sobel testi sonucuna göre 0,288'den 0,233'a olan bu azalış istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre aracı değişken (İşe Tutkunluk) modele eklendiğinde Ahlaki Liderliğin Örgütsel Özdeşleşme üzerine olan etkisinin bir kısmı aracı değişken üzerinden geçmektedir. Tüm bu sonuçlar değerlendirildiğinde Ahlaki Liderliğin Örgütsel Özdeşleşme üzerindeki etkisine İşe Tutkunluğun kısmi aracılık ettiği görülmektedir.

### Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmada, daha önce literatürde incelenmediği görülen, paternalist liderliğin yardımsever, ahlaki ve otoriter liderlik alt boyutları ile çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasındaki etki ve bu etkide çalışanların işe tutkunluk düzeylerinin aracılık rolü ortaya konulmuştur. Bu kapsamda yapılmış olan anket uygulamasından elde edilen veriler yapısal eşitlik modellemesi ile test edilmiş ve modelin doğrulandığı görülmüştür. Buna göre çalışanların işyerinde paternalist liderlik davranışına yönelik algıları pozitif yönde arttığında örgütsel özdeşleşme düzeylerinin de artabileceği ve işe tutkunluk düzeylerinin ise bu artışta kısmi bir rol alacağı tespit edilmiştir. Analiz bulguları, paternalist liderliğin yardımseverlik ve ahlaki liderlik alt boyutlarının örgütsel özdeşleşmeyi pozitif yönde ve anlamlı şekilde etkilediğini ortaya çıkarmış ve bu sonuçların kavramsal ilişkiler kısmında sunulan literatürdeki diğer çalışma sonuçları ile örtüştüğü görülmüştür. Fakat, otoriter liderlik alt boyutunun örgütsel özdeşleşme ile herhangi bir etkisi tespit edilmemiştir. Literatür incelendiğinde bu sonucun aksine, birçok çalışmada otoriter liderlik alt boyutunun örgütsel özdeşleşmeyi negatif etkilediği tespit edilmişken; Cheng vd. (2004), Farh vd. (2006), Niu vd. (2009), Çıraklar vd. (2016) çalışma sonuçlarının bu sonuç ile örtüştüğü görülmüştür. Bu konuda örtüşen benzer çalışmalarla yapılan değerlendirmeler neticesinde bireyci kültürlerde görülen bu sonuca, küreselleşmenin, ulaşım ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler aracılığıyla

<sup>3</sup> Sobel testi şu link üzerinden yapılmıştır; <http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm>

kültürlerarası etkileşimin ve ahlaki liderlik alt boyutunun etkisiyle otoriter liderliğin etkisinin zaman içinde kaybolmasının neden olduğu söylenebilir.

Paternalist liderliğin örgütsel özdeşleşmeye etkisinde işe tutkunluğun aracılık rolüne ilişkin bulgular değerlendirildiğinde ise; ahlaki liderlik alt boyutunun örgütsel özdeşleşmeye etkisinde işe tutkunluk kısmi aracılık ederken, yardımsever liderlik alt boyutunun örgütsel özdeşleşmeye etkisinde işe tutkunluğun tam aracılık ettiği tespit edilmiştir. Buna göre bir bütün olarak değerlendirildiğinde paternalist liderliğin örgütsel özdeşleşmeye etkisinde işe tutkunluğun kısmen rol aldığını söylemek mümkündür. Yapılan analizler neticesinde ortaya çıkan bu sonuçlar da literatürdeki benzer çalışmalarla örtüşmektedir.

Bu çalışmanın sonuçları örnekleme ile sınırlandırılmıştır. Elde edilen bulgular ve doğrulanan yapının, gelecek araştırmacılar tarafından daha geniş örneklem kitlelerine uygulanması ve sınanması, dolayısıyla üzerinden uzun yıllar önce yapılmış olan kültürel sınıflamaların günümüz şartlarında tekrarlanması ve ne ölçüde değişim gösterdiğinin tespit edilmesi, literatür açısından oldukça katkı sağlayıcı olacaktır. Bunun yanı sıra paternalist liderliğin alanının genişletilmesi amacıyla, örgütsel özdeşleşme ile arasındaki etkiye aracılık edecek farklı kavram araştırmasına ve diğer örgütsel davranış çıktıları ile ilişkilerine yönelik gelecek çalışmalar da oldukça önem arz edecektir.

#### Kaynakça

- Akhtar, R., Boustani, L., Tsivrikos, D., Chamorro-Premuzic, T., (2015). “The Engageable Personality: Personality and Trait EI as Predictors of Work Engagement”, *Personality and Individual Differences*, 73, 44–49.
- Anwar, H., (2013). “Impact of Paternalistic Leadership on Employees' Outcome: A study on the Banking Sector of Pakistan”, *IOSR J. Bus. Manage.*, <http://dx.doi:10.9790/487X-076109115>, 7(6), 109-115.
- Ardıç K. ve Polatçı S., (2009). “Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme”, *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, 32(1), 21-46.
- Arsezen-Otamis, P., Arikan-Saltik, I., Babacan, S., (2015). “The Relationship Between Paternalistic Leadership and Business Performance in Small Tourism Businesses: The Moderating Role of Affective Organizational Commitment”, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 90-97.
- Ashforth, B. E. ve Mael, F., (1989). “Social Identity Theory and the Organization”, *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H. Corley, K. G., (2008). “Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions”, *Journal of Management*, 34(3), 325-374.
- Aycan, Z., Kanungo, R., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, G., Kurshid, A., (2000). “Impact of Culture on Human Resource Management Practices: A 10-Country Comparison”, *Applied Psychology*, 49(1), 192-221.
- Aycan, Z., (2001). “Paternalizm: Yönetim ve Liderlik Anlayışına İlişkin Üç Görgül Çalışma”, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 11-31.
- Aydın, Y., (2015). "Liderlik Tarzları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkide Örgüt Kültürünün Rolü: Bursa Serbest Bölgesinde Faaliyet Gösteren

Firmalar Üzerine Bir Araştırma", Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Adana.

- Bakker, A. B., Bal, P. M., (2010). "Weekly Work Engagement and Performance A Study Among Starting Teachers", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 189-206.
- Bal, E., (2010). "İnsan Kaynakları Alanında Yeni Bir Kavram: İşe Gönülden Adanma (Engagement) ve Türkiye'de Durum", 12. Lojistik Yönetimi Zirvesi.
- Baron, R. M. ve Kenny, D. A., (1986). "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Blomme, R. J., Kodden, B., Beasley-Suffolk, A., (2015). "Leadership Theories and the Concept Of Work Engagement: Creating A Conceptual Framework For Management Implications and Research, *Journal of Management & Organization*, 1-20.
- Çenkci, A. T. ve Özçelik, G., (2015). "Leadership Styles and Subordinate Work Engagement: The Moderating Impact of Leader Gender", *Global Business and Management Research: An International Journal*, 7(4), 8-20.
- Cerit, Y., (2012). "Paternalistik Liderlik İle Yöneticiden Ve İşin Doğasından Doyum Arasındaki İlişki", *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(2), 35-56.
- Chen, H. Y. ve Kao, H. S., (2009). "Chinese Paternalistic Leadership and Non-Chinese Subordinates Psychological Health", *The International Journal of Human Resource Management*, 20(12), 2533-2546.
- Chen, X. P., Eberly, M. B., Chiang, T. J., Farh, J. L., Cheng, B. S., (2011). "Affective Trust in Chinese Leader: Linking Paternalistic Leadership to Employee Performance", *Journal of Management*, <http://dx.doi:10.1177/0149206311410604>, 1-24.
- Chen, S., (2017). "Paternalistic Leadership and Cabin Crews' Upward Safety Communication: The Motivation of Voice Behavior", *Journal of Air Transport Management*, 62, 44-53.
- Cheney, G. ve Tompkins, I. K., (1987). "Coming to Terms with Organizational Identification", *Central States Speech Journal*, 38, 1-15.
- 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.
- Cheng, B. S., Chou, L. F., Wu, T. Y., Huang, M. P., Farh, J. L., (2004). "Paternalistic Leadership and Subordinate Responses: Establishing A Leadership Model in Chinese Organizations", *Asian Journal of Social Psychology*, 7(1), 89-117.
- Chien, Y. M., (2013). "Tourism Involvement, Work Engagement And Job Satisfaction among Frontline Hotel Employees. *Annals of Tourism Research*", 42, 214-239.



- Chou, H., (2012). “Effects of Paternalistic Leadership On Job Satisfaction-Regulatory Focus as The Mediator”, *International Journal of Organizational Innovation*, 4(4), 62–85.
- Costa, P. L., Passos, A. M., Bakker, A. B., (2014). “Team Work Engagement: A Model of Emergence”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87, 414-436.
- Çakınberk, A., Derin, N., Demirel, E. T., (2011). “Örgütsel Özdeşleşmenin Örgütsel Bağlılıkla Biçimlenmesi: Malatya ve Tunceli Özel Eğitim Kurumları Örneği”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 89-121.
- Çıraklar, N. H., Uçar, Z., Sezgin, O. B., (2016). “Effects Of Paternalistic Leadership on Organizational Identification: Mediating Role of Trust in Leader”, *Research Journal of Business and Management -(RJBM) ISSN: 2148-6689*, 73-87.
- Doğan, E., (2002). “Çalışanların İşine Cezbolması: Dönüştürücü Liderlik Tarzının Lidere Olan Güvenin Güçlenmesine ve Negatif / Pozitif Duygulanımın Etkileri”, *Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul*.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., Harquail, C. V., (1994). “Organizational Images and Member Identification”, *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239-263.
- Dworkin, G. (1972). "Paternalism", In R. A. Wasserstrom (ed.), *Morality and the Law*. Belmont CA: Wadsworth, 64-84.
- Ellemers, N., Kortekaas, P., Ouwerkerk, J. W., (1999). "Self- Categorization, Commitment to the Group and Group Self- Esteem as Related But Distinct Aspects of Social Identity", *European Journal of Social Psychology*, 29, 371–389.
- Erben, G. S. ve Güneşer, A. B., (2008). “The Relationship Between Paternalistic Leadership and Organizational Commitment: Investigating the Role of Climate Regarding Ethics”, *Journal of Business Ethics*, 82, 955–968.
- 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, 6-8 Mayıs 2010, Zonguldak.
- Esen E., (2011). “Çalışanların Örgüte Cezbolması”, *Marmara Üniversitesi, İİBF Dergisi*, 30(1), 377-390.
- Farh, J. L. ve Cheng, B. S., (2000). "A Cultural Analysis of Paternalistic Leadership in Chinese Organizations", İçinde: J. T. Li, A. S. Tsui, E. Weldon, (Ed.), *Management and Organizations in the Chinese Context*, London: Macmillan; 85–127.
- Farh, J. L., Liang, J., Chou, L. F., Chu, X. P., (2006). "Authority and Benevolence: Employees' Responses to Paternalistic Leadership in China", A. S. Tsui, Y. Bian, L. Cheng (Ed.), *China's Domestic Private Firms: Multidisciplinary Perspectives on Management and Performance*, New York, Sharpe, 230-260.
- Gautam, T, Van Dick, R. ve Wagner, U., (2004), “Organizational Identification and Organizational Commitment: Distinct Aspects of Two Related Concepts”, *Asian Journal of Social Psychology*, 7(3), 301-315.

- Gelfand, M. J., Erez, M., Aycan, Z., (2007). "Cross-Cultural Organizational Behavior", *Annu. Rev. Psychol.*, 58, 479-514.
- Göncü, A., Aycan, Z., Johnson, R. E., (2014). "Effects of Paternalistic and Transformational Leadership on Follower Outcomes", *International Journal of Management and Business*, 5(1), 36-58.
- Kahn, W. A., (1990). "Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work", *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
- Karatepe, O. M. ve Olugbade, O. A., (2009). "The Effects of Job and Personal Resources on Hotel Employees' Work Engagement", *International Journal of Hospitality Management*, 28, 504–512.
- Karatepe, O. M., (2013). "High-performance Work Practices and Hotel Employee Performance: The Mediation of Work Engagement", *International Journal of Hospitality Management*, 32, 132–140.
- Karatepe, O. M., Beirami, E., Bouzari, M., Safavi, H. P., (2014). "Does Work Engagement Mediate the Effects of Challenge Stressors on Job Outcomes? Evidence from the Hotel Industry", *International Journal of Hospitality Management*, 36, 14–22.
- Köksal, O., (2011). "Bir Kültürel Liderlik Paradoksu: Paternalizm", *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15),101-122.
- Kurtpınar, M., (2011). "Birey-örgüt Uyumunun Bireysel Performans Üzerindeki Etkisinde Kişilik Özellikleri ve İşe Adanmışlığın Rolü", *İstanbul: Genelkurmay Başkanlığı Harp Akademileri Komutanlığı Stratejik Araştırmalar Enstitüsü Müdürlüğü*.
- Kim, J., Jin, Y., (2013). "The Effect of Paternalistic Leadership on Employees, Organizational Identification and Organization-based Self- esteem in Hotel Restaurant", *Tourism Research*, 6, 103-122.
- Liao, S., Widowati, R., Hu, D., Tasman, L., (2017). "The Mediating Effect of Psychological Contract in the Relationships Between Paternalistic Leadership and Turnover Intention for Foreign Workers in Taiwan", *Asia Pacific Management Review*, 22, 80-87.
- Liu, Y., Zhang, J., Huang, G., (2010). "Paternalistic Leadership and Its Impact on Organizational Effectiveness", 260-266, *IFERA 2010 Family Business Forum*, Zhuhai, China.
- Macey, W. S., (2008). "The Meaning of Employee Engagement", *Industrial and Organizational Psychology*, (1), 3-30.
- Mael, F., 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.
- Mardanow, I. T., Heischmidt, K., Henson, A., (2008). "Leader-Member Exchange and Job Satisfaction: Bond and Predicted Employee Turnover", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(2), 159-175.
- Maslach, C. S., (2001). "Job Burnout", *Annual Reviews Psychology*, 52, 397-422.

- Nal, M. ve Tarım, M., (2017). “Sağlık Yöneticilerinin Paternalist (Babacan) Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Doyumu Üzerine Etkisi”, AÇÜ Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi, 3(2), 117-141.
- Niu, C. P., Wang, A. C., Cheng, B. S., (2009). “Effectiveness of A Moral and Benevolent Leader: Probing the Interactions of the Dimensions of Paternalistic Leadership”, Asian Journal of Social Psychology, 12(1), 32-39.
- Öge, E., Çetin, M., Top, S., (2017). “The Effects of Paternalistic Leadership on Workplace Loneliness, Work Family Conflict and Work Engagement among Air Traffic Controllers in Turkey”, Journal of Air Transport Management, <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2017.10.003>, 66, 25-35.
- Özkalp, E. ve Meydan, B., (2015). " Schaufeli ve Bakker Tarafından Geliştirilmiş Olan İşe Angaje Olma Ölçeğinin Türkçe'de Güvenilirlik ve Geçerliliğinin Analizi", "İşGüç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, DOI: 10.4026/1303-2860.2015.0285.x, 4-19.
- Paşa, F. S., Kabasakal, H., Bodur, M., (2001). “Society, Organisations and Leadership in Turkey”, Applied Psychology, 50(4), 559- 589.
- Pellegrini, E. K. ve Scandura, T. A., (2008). “Paternalistic Leadership: A Review and Agenda for Future Research”, Journal of Management, 34(3), 566–593.
- 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, 264-79.
- Poaching, C. ve Chichun, H., (2009). "The Relationship of Paternalistic Leadership and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effect of Upward Communication", The Journal of Human Resource and Adult Learning, 5(2), 66-74.
- Rehman, M. ve Afsar, B., (2012). "The Impact of Paternalistic Leadership on Organization Commitment and Organization Citizenship Behaviour", Journal of Business Management and Applied Economics, 5, 148-159.
- Robbins, P. S. (1996). Organizational Behaviour, New Jersey, Prentice Hall.
- Saher, N., Naz, S., Tasleem, I., Naz, R., Kausar, S., (2013). “Does Paternalistic Leadership Lead to Commitment? Trust in Leader as Moderator in Pakistani Context”, Inter-disciplinary J. Contemp. Res. Bus. 5(1), 443-455.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., Bakker, A. B., (2002). “The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach”, Journal of Happiness Studies, 3, 71–92.
- Schaufeli, W. B. Salanova, M., (2008). "Efficacy or Inefficacy, that's the Question: Burnout and Work Engagement, and Their Relationships with Efficacy Beliefs Anxiety, Stress, and Coping, 20(2), 177-196.
- Shamir, B., (1990). “Calculations, Values and Identities: The Sources of Collectivist Work Motivation”, Human Relations, 43, 313-332.

- Sonnentag, S., (2003). "Recovery, Work Engagement, and Proactive Behavior: A New Look at the Interface Between Nonwork and Work", *Journal of Applied Psychology*, 88, 518-528.
- Suber, P., (1999). "Paternalism", Christopher Berry Gray (Ed.), *Philosophy of Law: An Encyclopedia*, Garland Pub.II, 632-635.
- Tabak, A., Sığırı, Ü., Arlı, Ö., Coşar, S., (2010). "Otantik Liderlik Ölçeğinin Uyarlama Çalışması", 18. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kongre Bildiriler Kitabı, Adana, 699-706.
- Tokgöz, E. ve Aytemiz Seymen, O., (2013). "Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma", *Öneri Dergisi*, 10(9), 61-76.
- Tompkins, P. K. ve Cheney, G., (1985). "Communication and Unobtrusive Control in Contemporary Organizations", In R. D. McPhee and P. K. Tompkins (Eds.), *Organizational Communication: Traditional Themes and New Directions*, Beverly Hill, CA: Sage, 179-210.
- Top, S., Öge, E., Atan, Ö., Gümüş, S., (2015). "Investigation Relational Levels of Intensity between Paternalistic and Servant Leadership Styles and National Culture, Organizational Commitment and Subordinate Responses or Reactions to the Leaders Style", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.861>, 12-22.
- Turunç, Ö. ve Çelik, M., (2010). "Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışanların İş-Aile, Aile-İş Çatışması, Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Savunma Sektöründe Bir Araştırma", *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 209-232.
- Turgut, T., (2011). "Çalışmaya Tutkunluk: İş Yükü, Esnek Çalışma Saatleri, Yönetici Desteği ve İş-Aile Çatışması İle İlişkileri", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(3-4), 155-179.
- Van Dick, R., (2001), "Identification in Organization Contexts: Linking Theory and Research from Social and Organizational Psychology", *International Journal of Management Reviews*, (3-4), 265-283.
- Van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J., ve Christ, O., (2004). "The Utility of A Broader Conceptualization of Organizational Identification: Which Aspects Really Matter?", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 171-191.
- Vassos, M., Nankervis, K., Skerry, T., Lante, K., (2013). "Work Engagement and Job Burnout Within the Disability Support Worker Population", *Research in Developmental Disabilities*, 34, 3884–3895.
- Vogelgesang, G. R., Leroy, H., Avolio, B. J., (2013). "The Mediating Effects of Leader Integrity with Transparency In Communication and Work Engagement/Performance", *The Leadership Quarterly*, 24, 405–413.
- Yeh, H. R., Chi, H. K., Chiou, C. Y., (2008). "The Influences of Paternalistic Leadership, Job Stress, and Organizational Commitment on Organizational

Performance: An Empirical Study of Policemen in Taiwan”, *The Journal of International Management Studies*, 3(2), 85-91.

- Xanthopoulou, D., Baker, A. B., Heuven, E., Demerouti, W., Schaufeli, W. B., (2008). "Working in the Sky: A Diary Study on Work Engagement among Flight Attendants", *Journal of Occupational Health Psychology*, 13(4), 345–356.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., Schaufeli, W. B., (2009). "Work Engagement and Financial Returns: A Diary Study on the Role of Job and Personal Resources", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 183–200.
- Walker, W. C., (2013). "Work Readiness of Graduate Nurses and the Impact on Job Satisfaction, Work Engagement and Intention to Remain", *Nurse Education Today*, 33, 1490–1495.
- Wiesenfeld, B. M., Raghuram, S., Garud, R., (1999). "Communication Patterns as Determinants of Organizational Identification in A Virtual Organization”, *Organization Science*, 10(6), 777-790.
- Wiesenfeld, B. M., Raghuram, S., Garud, R., (2001). “Organizational Identification among Virtual Workers: The Role of Need for Affiliation and Perceived Work-Based Social Support”, *Journal of Management*, 27(2), 213-229.
- Zhu, W., He, H., Treviño, L. K., Chao, M. M., 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.

## **The Mediating Role of Employee's Work Engagement in the Effect on Organizational Identification of Paternalistic Leadership Behaviour**

**Fatma KORKMAZ**

Ahi Evran University

Department of Business Administration

Kırşehir, Turkey

[orcid.org/0000-0003-0164-1136](https://orcid.org/0000-0003-0164-1136)

[fmttkk1@gmail.com](mailto:fmttkk1@gmail.com)

**İsmail GÖKDENİZ**

Kırıkkale University

Department of Business Administration

Kırıkkale, Turkey

[orcid.org/0000-0003-4342-0200](https://orcid.org/0000-0003-4342-0200)

[isgokdeniz@gmail.com](mailto:isgokdeniz@gmail.com)

**Kürşad ZORLU**

Ahi Evran University

Department of Political Science and Public Administration

Kırşehir, Turkey

[orcid.org/0000-0001-7542-9838](https://orcid.org/0000-0001-7542-9838)

[kzorlu77@gmail.com](mailto:kzorlu77@gmail.com)

### **Extensive Summary**

In this study, it is aimed to control the effect of the paternalistic leadership which is identified as one of the recognized leadership styles in Turkey on the outcomes of employee behavior and to expand the field of paternalist leadership in the framework of research conducted with the idea of determining how and what kind of effects effective leadership characteristics and behaviors have on outcomes and outcomes of employee behaviors.

In literature, within the scope of paternalistic leadership conception in Turkey, there seems to be a limited number of research taking into account the mutual expectations of working with leaders. In this respect, it reveals the importance of the study to learn the relation between paternalist leadership and the attitudes and behaviors of the employees and to determine how paternalist leadership can benefit from the organizational output and to determine the extent to which it can be beneficial or destructive for an organization.

When both global developments in the world and socio-economic processes in Turkey are evaluated together, it can be said that the problems of the individuals within the organization with the individual in society to be a whole. For this reason, today's organizational structures should take the decisions and practices that can eliminate the employees as much as possible from these problems. The management team should demonstrate a prioritized approach to identifying employees with their organizations and increasing their passion, while at the same time, propounding an appropriate management style and/or leadership.

In the consideration of all these in this study, the effect of paternalist leadership on organizational identification and work engagement is examined. In the first part of the study, a conceptual framework is presented about paternalist leadership, organizational identification and work engagement and in the second part, the research

method and the findings and results obtained are included.

Quantitative data analysis was preferred in the study. The questionnaire, which uses the 5-point Likert scale, involves the demographic questions and the paternalist leadership scale including three-dimensional expressions, and the organizational identification and work engagement scales including one-dimensional expressions. For the paternalist leadership, Cheng et al. (2000) 's 26 - item Paternalist Leadership Scale, for organizational identification Mael and Asforth (1992)' s Organizational Identification Scale, and for the work engagement a 9-item short version of UWES Work Engagement Scale of Shaufeli et al. (2006) was used. As a research model, structural equation model (SEM) was preferred. SPSS 22.0 package program and AMOS 24 SEM program were used together to analyze the data. For the validity test, exploratory factor analysis was applied and the structure of the dimensions was confirmed by confirmatory factor analysis. For reliability, Cronbach's alpha values were observed and the distribution was normal.

In this study, the effect of the levels of organizational identification of the benevolent, moral and authoritarian leadership of paternalist leadership, and the levels of organizational identification of the employees, and the mediating role of the employees' work engagement levels which have not been examined before. The data obtained from the survey conducted within this scope were tested with structural equation modeling and the model was verified. Accordingly, it was found that when employees' perceptions of paternalist leadership behavior in the workplace increased positively, organizational identification levels could be increased and work engagement levels would have a partial role in this increase. The findings of the analysis revealed that the sub-dimensions of the benevolence and moral leadership of paternalist leadership positively affect the organizational identification and these results coincide with the results of the other studies in the literature presented in the conceptual relations section. However, no effect of authoritarian leadership sub-dimension on organizational identification has been determined. When literature was analyzed, in contrast to this conclusion in many studies, it was found that authoritarian leadership sub-dimension negatively affected organizational identification in many studies; Cheng et al. (2004), Farh et al. (2006), Niu et al. (2009), Çıraklar et al. (2016) study results were observed to coincide with this result. As a result of similar studies overlapping in this subject, it can be said that globalization, intercultural interaction through advances in transport and communication technologies and the loss of influence of the authoritarian leadership by the effect of the sub-dimension of moral leadership revealed this conclusion seen in individualist cultures.

When the findings related to the mediating role of work engagement on the effect of paternalist leadership on organizational identification are evaluated; while work engagement has a partial mediation in the effect of the moral leadership sub-dimension on organizational identification, it has been determined that it has a full mediation in the effect of the sub-dimension of the benevolent leadership on organizational identification. When considered as a whole, it is possible to say that the work engagement is partly involved in the effect of paternalist leadership on organizational identification. The results of these analyzes are consistent with similar studies in the literature.

The results of this study were limited to the sample. The findings obtained and the validated structure to be applied and tested by the future researchers to the larger sample population, therefore, the repetition of cultural classifications that have been made long years ago and to what extent it has changed will be a significant contributor to the literature. In addition, future studies on different conceptual research and other organizational behavior outcomes that will mediate the effect between organizational identification and paternalistic leadership with the aim of expanding the field of paternalistic leadership will also be of great importance.