



**OKUL YÖNETİCİLERİNİN PATERNALİST LİDERLİK DÜZEYLERİ İLE
ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL DESTEK ALGILARI ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Eyyüp KILIÇ

Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Gökhan DEMİRHAN

Uşak

Temmuz, 2019

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN PATERNALİST LİDERLİK DÜZEYLERİ İLE
ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL DESTEK ALGILARI ARASINDAKİ İLİŞKİ**



Eyyüp KILIÇ

**Yüksek Lisans Tezi
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bölümü
Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Gökhan DEMİRHAN**

**Uşak
Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Temmuz, 2019**

ÖZET

OKUL YÖNETİCİLERİNİN PATERNALİST LİDERLİK DÜZEYLERİ İLE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL DESTEK ALGILARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Eyyüp KILIÇ

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı

Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Temmuz 2019

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Gökhan DEMİRHAN

Araştırmada okul yöneticilerinin paternalist liderlik özelliklerinin sınıf öğretmenlerinin örgütsel destek algıları ile olan ilişkisini belirlemek amaçlanmıştır. Araştırmanın evrenini, Malatya İli merkezinde bulunan ilkokullarda görev yapan sınıf öğretmenleri oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini belirlemek için Malatya İl merkezinde bulunan ilkokullar bir küme olarak kabul edilmiş ve bu kümeden yansızlık kuralına göre 20 ilkokul belirlenmiştir. Yansız olarak belirlenen ilkokullardaki tüm öğretmenler üzerinde ölçümler yapmak için araştırmada kullanılan ölçekler dağıtılmış ve bu öğretmenler arasında 405 sınıf öğretmeni araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. 405 sınıf öğretmeninden elde edilen sonuçlar Malatya İl merkezindeki tüm sınıf öğretmenlerine genellenmiştir. Bu şekilde belirlenen örneklem türüne “Oransız Küme Örneklem” denir.

Araştırma verilerini toplamak için “Kişisel Bilgi Formu”, “Paternalist liderlik Ölçeği” ve “Örgütsel Destek Ölçeği” kullanılmıştır. İfade edilen veri toplama araçları ile 405 sınıf öğretmeninden toplanan veriler SPSS 25 paket programına işlenmiş ve bu program aracılığıyla veriler analiz edilmiştir. Verilerin analizi aşamasında çalışmanın alt problemleri dikkate alınarak cinsiyet değişkeni için “Bağımsız Örneklem t-Testi”, eğitim durumu, mesleki kıdem, bulunduğu okuldaki öğretmen sayısı ve çalışma süresi değişkenleri için “Tek Yönlü Varyans Analizi” kullanılmıştır. Ayrıca değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek için korelasyon analizi yapılmıştır. Araştırmada okuldaki çalışma süresi açısından sınıf öğretmenlerinin verdikleri cevapların genel ortalamasına bakıldığında, okuldaki çalışma süresi 4-6 yıl arasında olan sınıf öğretmenlerinin okul yöneticilerini daha paternalist olarak gördükleri, fakat 4-6 yıl arası aynı okulda çalışanların paternalist

liderlik algıları daha sonraki yıllarda anlamlı düzeyde olmasa bile düştüğü araştırmada belirlenmiştir. Araştırmada mesleki kıdem değişkeni açısından elde edilen bulgular doğrultusunda mesleki kıdemin artmasıyla birlikte paternalist liderlik algısının yükseldiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre mesleki kıdem ile paternalist liderlik arasında pozitif bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Ayrıca araştırmada paternalist liderlik ile eğitim durumu arasında negatif bir korelasyonun olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Paternalist Liderlik, Örgütsel Destek



ABSTRACT**OKUL YÖNETİCİLERİNİN PATERNALİST LİDERLİK DÜZEYLERİ İLE
ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL DESTEK ALGILARI ARASINDAKİ
İLİŞKİ**

Eyyüp KILIÇ

Department of Educational Sciences

Uşak University, Institute of Social Sciences, July 2019

Adviser: Dr. Öğr. Üyesi Gökhan DEMİRHAN

In this study, it was aimed to determine the relationship between the paternalist leadership characteristics of school administrators and the organizational support perceptions of classroom teachers. The universe of the study is composed of classroom teachers working in primary schools located in the center of Malatya. In order to determine the sample of the study, primary schools in Malatya city center were accepted as a cluster and 20 primary schools were determined according to this group. The scales used in the research to distribute measurements on all teachers in primary schools were distributed and among these teachers 405 class teachers formed the sample of the study. The results obtained from 405 classroom teachers are generalized to all the class teachers in the city center of Malatya. The type of sample determined in this way is called the Uniform Cluster Sampling.

Personal Information Form, Paternalist Leadership Scale and Organizational Support Scale were used to collect the research data. Data collected from the 405 class teachers with the data collection tools were analyzed and the data were analyzed by using SPSS 25 package program. In the analysis of the data, One-Way Variance Analysis was used for the variables of independent sample t-Test, educational status, professional seniority, number of teachers in the school where the students were working and working time variables for gender variable taking into account the sub-problems of the study. In addition, correlation analysis was performed to determine the relationship between variables. When we look at the general average of class teachers' answers in terms of working time in the school, it

is observed that classroom teachers with school working time between 4-6 years see school administrators as more paternalistic, but the paternalist leadership perceptions of those working in the same school for 4-6 years are not significant in later years. It was determined in the research. In the study, it was concluded that the perception of paternalist leadership increased with the increase in the seniority in line with the findings obtained in terms of the seniority of the seniority. According to this result, there is a positive relationship between professional seniority and paternalist leadership. In addition, it was concluded that there was a negative correlation between paternalist leadership and education.

Keywords: Leadership, Paternalist Leadership, Organizational Support



UŞAK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı 134001040 No'lu öğrencisi Eyyüp KILIÇ'ın "Okul Yöneticilerinin Paternalist Liderlik Düzeyleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Destek Algıları Arasındaki İlişki" adlı tezi 05/07/2019 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, Yüksek Lisans Tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Jüri	Adı Soyadı	İmza
Danışman	Dr. Öğr. Üyesi Gökhan DEMİRHAN	
Üye	Doç. Dr. Aynur BOZKURT BOSTANCI	
Üye	Doç. Dr. Hüseyin YOLCU	
Üye		
Üye		

ÖNSÖZ

Bu çalışma süresince danışmanlığımı üstlenerek, çalışmamın yürütülmesi esnasında desteğini esirgemeyen, doğru sonuca ulaşmam için rehberlik eden değerli tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Gökhan DEMİRHAN'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Yüksek lisans eğitim sürecinde akademik desteğini esirgemeyip sabır ve hoşgörü ile bana yardımcı olan, çok sevdiğim ve saygı duyduğum kıymetli hocam Sayın Doç. Dr. Aynur BOZKURT BOSTANCI' ya şükran ve saygılarımı sunarım. Ayrıca araştırmam esnasında vaktini ayırıp anketleri dolduran tüm meslektaşlarıma teşekkürü bir borç bilirim.

Son olarak tüm eğitim yaşamım boyunca bana destek olan, hayatımdaki başarılarımın altında imzası olan annem Sabiha KILIÇ'a, çalışmamı tamamlayabilmem için sabır ve anlayış gösterip sevgi ve desteğini hiç eksik etmeyen sevgili eşim Esmâ'ya sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Eyyüp KILIÇ

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Eyyüp KILIÇ
Doğum Yeri ve Tarihi : Malatya-1983
Lisans Öğretimi : İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Sınıf Öğretmenliği
Yüksek Lisans Öğretimi : Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi

İş Deneyimi

Çalıştığı Kurumlar:

2011-2013 Değerli İmkb İlkokulu-Hakkâri Yüksekova-Müdür Yardımcısı.
2013-2014 Haydarlar İlkokulu-Sakarya Adapazarı-Müdür Yetkili Sınıf Öğretmeni
2014-2019 Fatih İlkokulu- Malatya Battalgazi-Müdür Yardımcısı

İletişim

E- posta adresi : egitimci44@gmail.com

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	iii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	v
ÖNSÖZ	iv
ÖZGEÇMİŞ	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
KISALTMALAR LİSTESİ	xi
1. BÖLÜM: GİRİŞ	1
1.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	4
1.2. ARAŞTIRMANIN PROBLEMLERİ	5
1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	5
1.4. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI	5
1.5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	6
2. BÖLÜM: PATERNALİST LİDERLİK	7
2.1. PATERNALİZM KAVRAMI VE TARİHSEL GELİŞİMİ	7
2.2. PATERNALİST LİDERLİK	9
2.3. PATERNALİSTİK LİDERLİK DAVRANIŞLARI	12
2.4. PATERNALİST LİDERLİK BOYUTLARI	18
2.5. PATERNALİST LİDERLİK İLE İLGİLİ YAPILMIŞ ARAŞTIRMALAR	19
2.5.1. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar	19
2.5.2. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar	21
3. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL DESTEK	24
3.1. ÖRGÜTSEL DESTEK.....	24
3.2. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ÖZELLİKLERİ	26
3.3. ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ÖNEMİ	27
3.4. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN SONUÇLARI.....	29
3.4.1. Zorunluluk Hissetme	29
3.4.2. Örgütsel Bağlılık	30
3.4.3. Örgütsel Vatandaşlık	30
3.4.4. Performans-Ödül Beklentisi ve İş Performansı.....	31

3.4.5. İş Gücü Devri	32
3.4.6. Geri Çekilme Davranışı.....	32
3.5. ÖRGÜTSEL DESTEK İLE İLGİLİ YAPILMIŞ ARAŞTIRMALAR	33
4. BÖLÜM: YÖNTEM	37
4.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ	37
4.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ	37
4.3. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ	37
4.4. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN TOPLANMASI	39
4.4.1. Paternalist Liderlik Ölçeği	39
4.4.2. Örgütsel Destek Ölçeği	40
4.5. VERİLERİN ANALİZİ	41
4.5.1. Bağımsız Örneklemeler t-Testi	43
4.5.2. Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)	43
4.5.3. Korelasyon	44
4.5.4. Regresyon.....	44
5. BÖLÜM: BULGULAR ve YORUM	45
5.1. ÖĞRETMENLERİN PATERNALİST LİDERLİK ALGILARI.....	45
5.2. DEĞİŞKENLERE İLİŞKİN PATERNALİST LİDERLİK BULGULARI.....	50
5.3. ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL DESTEK ALGILARI.....	62
5.4. DEĞİŞKENLERE İLİŞKİN ÖRGÜTSEL DESTEK BULGULARI.....	65
5.5. PATERNALİST LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL DESTEK ARASINDAKİ İLİŞKİLERE AİT BULGULAR.....	71
5.6. PATERNALİST LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL DESTEK ALGISINI YORDAMASINA İLİŞKİN BULGULAR.....	74
6. BÖLÜM: SONUÇ ve ÖNERİLER	78
6.1. SONUÇLAR	78
6.2. ÖNERİLER.....	88
KAYNAKÇA	90
EKLER.....	109
EK-1: Kişisel Bilgiler Formu	109
EK-2: Paternalist Liderlik Ölçeği.....	110
EK-3: Örgütsel Destek Ölçeği.....	111

TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo 2.1. Düşük ve Yüksek Güç Aralığına Sahip Toplumların Farklılıkları.....	14
Tablo 2.2. Eril ve Dişil Özelliklere Sahip Toplumların Farklılıkları.....	15
Tablo 4.1. Öğretmenlerin Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı.....	38
Tablo 4.2. Paternalist Liderlik Ölçeği Güvenirlik Katsayıları	40
Tablo 4.3. Örgütsel Destek Ölçeği Güvenirlik Katsayıları	41
Tablo 4.4: Paternalist Liderlik Ölçeği Aritmetik Ortalama Değerlendirme Aralığı..	42
Tablo 4.5: Örgütsel Destek Ölçeği Aritmetik Ortalama Değerlendirme Aralığı.....	43
Tablo 5.1: Paternalist Liderliğin İşyerinde Aile Ortamı Boyutuna İlişkin Bulgular..	45
Tablo 5.2: Paternalist Liderliğin “Birey Düzeyine İlişkiler” Boyutuna İlişkin Bulgular.....	46
Tablo 5.3: Paternalist Liderliğin “Çalışanların İş Dışındaki Yaşamlarıyla İlgilenme” Boyutuna İlişkin Bulgular.....	47
Tablo 5.4: Paternalist Liderliğin “Sadakat Beklentisi” Boyutuna İlişkin Bulgular...	48
Tablo 5.5: Paternalist Liderliğin “Hiyerarşik Durum ve Otorite” Boyutuna İlişkin Bulgular.....	49
Tablo 5.6: Öğretmenlerin Paternalist Liderlik Algıları.....	49
Tablo 5.7: Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Destek Boyutuna İlişkin Bulgular	50
Tablo 5.8: Algılanan Örgütsel Desteğin “Yönetsel Destek” Boyutuna İlişkin Bulgular.....	52
Tablo 5.9. Öğretmenlerin Örgütsel Destek Algıları.....	55
Tablo 5.10. Algılanan Paternalist Liderlik Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Analizi.....	57
Tablo 5.11. Algılanan Paternalist Liderlik Düzeyinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi.....	60
Tablo 5.12. Algılanan Paternalist Liderlik Düzeyinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi.....	63
Tablo 5.13. Algılanan Paternalist Liderlik Düzeyinin Okuldaki Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi.....	64
Tablo 5.14. Algılanan Paternalist Liderlik Düzeyinin Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi.....	65
Tablo 5.15: Algılanan Örgütsel Destek Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Analizi.....	66

Tablo 5.16: Algılanan Örgütsel Destek Düzeyinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi.....	67
Tablo 5.17: Algılanan Örgütsel Destek Düzeyinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi.....	68
Tablo 5.18: Algılanan Örgütsel Destek Düzeyinin Okuldaki Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi.....	69
Tablo 5.19: Algılanan Örgütsel Destek Düzeyinin Okuldaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi.....	71
Tablo 5.20: Paternalist Liderlik ve Örgütsel Desteğe İlişkin Korelasyon Analizi.....	72
Tablo 5.21: İş Yerinde Aile Ortamının Örgütsel Destek Üzerine Etkisi.....	74
Tablo 5.22: Birey Düzeyinde İlişkilerin Örgütsel Destek Üzerine Etkisi.....	75
Tablo 5.23: Çalışanların İş Dışındaki Yaşamlarıyla İlgilenmenin Örgütsel Destek Üzerine Etkisi.....	75
Tablo 5.24: Sadakat Beklentisinin Örgütsel Destek Üzerine Etkisi.....	76
Tablo 5.25: Hiyerarşik Durum ve Otoritenin Örgütsel Destek Üzerine Etkisi.....	76
Tablo 5.26: Paternalist Liderliğin Örgütsel Destek Üzerine Etkisi.....	77

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil 5.1: İş Yerinde Aile Ortamının Örgütsel Destek Üzerine Etkisine Yönelik Sonuç Modeli.....	75
Şekil 5.2: Birey Düzeyinde İlişkilerin Örgütsel Destek Üzerine Etkisine Yönelik Sonuç Modeli.....	75
Şekil 5.3: Çalışanların İş Dışındaki Yaşamlarıyla İlgilenmenin Ö.Destek Üzerine Etkisine Yönelik Sonuç Modeli.....	76
Şekil 5.4: Sadakat Beklentisinin Örgütsel Destek Üzerine Etkisine Yönelik Sonuç Modeli.....	77
Şekil 5.5: Hiyerarşik Durum ve Otoritenin Örgütsel Destek Üzerine Etkisine Yönelik Sonuç Modeli.....	77
Şekil 5.6: Paternalist Liderliğin Örgütsel Destek Üzerine Etkisine Yönelik Sonuç Modeli.....	78

KISALTMALAR LİSTESİ

F: Anova Değeri

KMO: Kaise-Meyer-Olkin (Örnekleme Yeterliliği)

n: Örnekleme Sayısı

p: Anlamlılık Derecesi

Ort.: Ortalama

Ö.Destek: Örgütsel Destek

AÖD: Algılanan Örgütsel Destek

r: Korelasyon Katsayısı

Ss: Standart Sapma

t: t değeri (Bağımsız Örneklem t-Testi İçin)

\bar{X} : Ortalama Değer

α : Güvenirlilik Katsayısı

%: Yüzde

1. BÖLÜM: GİRİŞ

Eğitim sistemleri ve okullar küresel, ulusal ve yerel eğilimlere bağlı olarak önemli değişimlere maruz kalmakta, bütün öğrenciler için, her durumda öğrenimi geliştirmeye çalışmaktadır. Değişen devlet politikaları ve rekabetçi piyasa taleplerinin doğurduğu baskılar okulları karmaşık zorluklarla karşı karşıya getirmektedir. Bu sosyal, ekonomik ve küresel değişim kuvvetleri karşısında okul ve eğitim sistemlerinde değişim ve gelişim için “liderlik” bir başa çıkma stratejisi olarak önem kazanmaktadır (Harris, 2008; Leithwood, Day, Sammons, Harris ve Hopkins, 2006; Leithwood, Mascall, Strauss, Sacks, Menon ve Yashkina, 2007).

Eğitimde politika yapımcıları ve eğitim araştırmacıları, liderliğin eğitimsel değişimde başarıyı sağlamasıyla birlikte; okul etkililiği ve okul geliştirme üzerindeki giderek artan önemini kabul etmektedir (Oduro, 2004; West ve Jackson, 2001). Etkili okulun liderlik yapısından etkilendiği savunulmakla birlikte, nitelikli bir okulun üstün vasıflara sahip bir liderliğe bağlı olduğu ifade edilmektedir (MacNeill, Cavanagh ve Silcox, 2003). Çünkü liderlik okul geliştirme için güçlü bir mekanizma olup; örgütsel dönüşümde temel bir rol üstlendiği kabul görmektedir (Fullan, 2006; Fullan, Hill ve Crevola, 2007).

Eğitim örgütleri olarak okullarda liderlik ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde okul müdürlerinin genellikle araştırmaların odak noktasında olduğu görülmektedir. Okulla ilgili yenilikçi uygulamaların öncüsü olarak görülen okul müdürlerinin liderlik rollerinin her geçen gün farklılaştığı ve karmaşıklaştığı yapılan birçok araştırmada görülmektedir (Brown ve Rutherford, 1998; Dimmock, 1999; Fullan, 2002).

Okul müdürlerinin rollerinin karmaşıklığı, gerek duydukları liderlik tarzlarının farklılaşmasına sebep olmaktadır (Young, 1994: 44). Bu tarzlardan; dağıtımcı liderlik, karizmatik liderlik, dönüşümcü liderlik vs. gibi liderlik tarzları eğitim örgütlerinde sıkça tartışılmaktayken; bu araştırma kapsamında ele alınan paternalist liderlik tarzı ise son yıllarda eğitim dışı örgütlerde ele alınmaya başlanmış, eğitim örgütlerinde ise Türkiye’de az sayıda araştırmaya (Arslan, 2016; Asyalı ve Cerit, 2014; Aydın, 2016; Cerit, 2012; 2013; Cerit, Özdemir ve Akgün, 2011; Mete ve Serin, 2015; Tuncer, 2005) konu olmuştur. Bu bağlamda değerlendirildiğinde, toplumlar arasındaki kültürel farklılıkların kaynağı olarak gösterilen paternalist liderlik tarzının (Liang, Ling ve Hsieh, 2007:127) okul

müdürlerince gösterilem şeklinin, eğitim örgütlerinin odak noktasında bulunan öğretmenlerin algılarına bağlı olarak ortaya çıkartılması, eğitim örgütleri tarafından büyük önem taşımaktadır.

Paternalist liderlik kavramı, temel olarak babacan tavrı kastetmek maksadıyla kullanılmaktadır. Paternalist liderlik, güç aralığı geniş ve toplulukçu ülke kültürlerinde daha başarılı olmakta ve kabul görmektedir (Pellegrini ve Scandura, 2006: 265). Türkiye, Asya ve Ortadoğu ülkeleri gibi kolektivist, güç mesafesinin yüksek ve paternalizm niteliklerine sahip olan bir ülke olmasından dolayı, paternalistik liderlik Türkiye'deki yöneticilerden beklenen bir liderlik tarzı olduğu söylenebilir (Cerit, 2012: 38).

Paternalist bir liderle çalışanlar, liderlerine gönüllülük üzerine dayalı bir bağlılık sergilerler ve bu bağlılık ve gönüllü itaat ilişkisi kapsamında çalışanlar liderlerinden koruma, rehberlik ve ailelerini de çevreleyen farklı ve çeşitli yararlar kazanırlar. Bu durum da bağımlı bir ilişki örüntüsü oluşturmaktadır. Bir paternalist liderlik özelliği sergileyen yöneticiye veya üsse, iş ortamında oluşturmaya çalıştığı aile atmosferinden dolayı genelde olumlu yaklaşılmaktadır. Ama bu durum bu yöneticilerin bazı çalışanları kayıracığı ve kendisine daha sadık olarak değerlendirdikleri çalışanlara daha farklı ve daha olumlu bir davranış ile yaklaşacağını düşündürmektedir. Bunun sonucunda da bireyler arası çeşitli davranışlar ve kayırmaların da olması beklenebilmektedir (Aycan, 2001a: 5).

Aycan (2006), paternalist liderliği 5 boyut altında değerlendirilmiştir. Bu boyutlar “İş yerinde aile atmosferi yaratma”, “Bireyselleştirilmiş ilişkiler”, “Çalışanların iş dışındaki hayatlarına katılım”, “Sadakat beklentisi” ve “Hiyerarşi ve otorite durumu” şeklindedir.

Paternalist liderler, iş yerinde bir aile atmosferi oluşturmaya çaba göstermektedirler. Astlarla yakın ve bireysel, yüz yüze ilişkiler kurmakta, işle alakalı olmayan alanlarda da kendini göstermekte, sadakat beklentisi içerisine girmektedirler. Çalışan da liderlerine itaat etmekte, işle alakalı olmayan alanlarda da liderlerine katkı sunmakta ve liderin otoritesini sorgulamadan kabul ederek liderin kendileri için iyi olanı bildiğine inanmaktadırlar. Paternalist örgütlerde yöneticinin çalışanlara yönelik ilgi ve kontrolü, yapılan iş ile alakalı konularla sınırlı olmadığından resmi olmayan bir iletişim alanı tüm çalışanlar tarafından benimsenmektedir (Erben, 2004: 351).

Paternalist liderler çalışanlarının iş dışı hayatlarında da onlara kişisel ilgi göstererek onların refahını artırmaya yönelik davranışlarda bulunabilmektedirler (Öz ve Kılıç, 2010: 682). Profesyonel hayatları dışında, özel, sosyal yaşantılarıyla ilgili konularda da yardım edip problemleri çözmeye ve yol gösteren bir rehber olmak için çaba gösterirler.

Günümüzde herhangi bir birey çalışmak için bir örgüte başvuru yaptığında birisi açık diğeri ise kapalı yani açık olmayan iki sözleşmeyi kabul eder. Açık olan sözleşme hukuk ve ekonomik kurallara göre biçimlenen, karşılıklı olarak imzalanarak tarafları yükümlülük altına alan resmi bir belgedir. Açık olmayan kapalı sözleşmede ise konuşulmayan ama zorunlu olarak kabul edilen bir takım gerçekler vardır. Psikolojik sözleşme denilen bu anlaşmada örgüt, çalışanlardan yüksek performans ve bağlılık beklerken, işgören de örgütten güven ve destek beklentisi içerisine girer (Turunç ve Çelik, 2010).

Örgütsel performans açısından yönetilmesi gereken bir unsur olarak stresin önlenmesi, azaltılması ve yönetilmesinde birçok faktörün etkisi bulunmaktadır. Bu faktörlerden birisi olan algılanan örgütsel destek (AÖD), örgütsel performansla yakın ilişkisi bulunmakla birlikte çalışanların yaşamış oldukları stresin azaltılması ve yönetilmesinde de önemli bir unsur olarak görülmektedir. Örgütün işgörelere değer vermesi, onların huzur ve refahı ile ilgilenmesi ve bunu onlara hissettirmesi olarak tanımlanabilen örgütsel destek, çalışanların örgüte karşı olumlu düşüncelere sahip olmasına neden olmaktadır (Eisenberger vd., 1986). Güvene dayalı olarak geliştirilen ilişkiler ve arkadaşlıklar, sevgi, takdir edilme gibi sosyal ihtiyaçlar bireyin işyerinde veya çevresinde kendisini daha güvende hissetmesini sağlayan desteği oluşturmaktadır. Yapılan birçok araştırma, algılanan çevresel ve örgütsel desteğin çalışanların yaşamış olduğu stresin azaltılmasında tampon etkisi yaptığını ortaya çıkarmıştır (Tutar, 2011: 285).

Çalışanların işlerine karşı olan duyguları kadar işlerine karşı geliştirdikleri tutum ve davranışlar da önemlidir. Yapılan araştırmalar incelendiğinde, çalışanların algıladıkları örgütsel desteğin sonuçlarının yaptıkları faaliyetlerin sonucuyla önemli oranda ilişkisi olduğu söylenebilir (Önderoğlu, 2010: 15). Örneğin Eisenberger vd. (1986: 504) araştırmalarının sonunda yüksek düzeyde örgütsel destek algılayan çalışanların işlerine devamsızlıklarının daha az olduğunu belirtmekte ve görevlerini yerine getirirken duydukları sorumlulukların daha düşük düzeyde örgütsel destek algılayan meslektaşlarına göre daha bilinçli olduğunu ifade etmektedirler. Rhoades

ve Eisenberger (2002: 699-701) algılanan örgütsel desteğin sonuçları üzerinde dururlarken algılanan örgütsel desteği etkileyen faktörleri; adalet, yönetici desteği, tanıma-ödeme-terfi gibi örgütsel ödüller, iş güvenliği, özerklik, stres yaratan faktörler, eğitim, örgütün büyüklüğü gibi iş koşulları ve çalışanların kişilik-demografik nitelikler gibi özellikler, sonuçlarını ise; örgütsel bağlılık, iş doyumunu ve olumlu ruh hali gibi işe ilişkin etki, işe ilgi, işi başarma, gerilim, örgütte kalma arzusu ve örgütten ayrılma davranışı olarak ifade etmektedirler.

Yapılan çalışmada; okul yöneticilerinin paternalist liderlik özelliklerinin sınıf öğretmenlerinin örgütsel destek algıları ile ne kadar ilişkili olduğunu belirlemek amaçlanmıştır. Alan yazının incelenmesi sonucunda; ifade edilen değişkenlerden paternalist liderlik ve örgütsel destek hakkında çalışmaların olduğu görülmüştür. Fakat her iki değişken arasında ilişkiyi inceleyen çalışmaların sınırlı olduğu belirlenmiştir. Bu kapsamda araştırmanın literatürdeki önemli bir eksikliği gidermeye katkı yapması beklenmektedir.

Araştırma giriş kısmı dâhil olmak üzere altı bölümden oluşturulmuştur. Birinci bölümde araştırmanın amaçları, problemleri, önemi, sınırlılıkları ve varsayımlarından bahsedilmiştir. İkinci bölümde araştırmanın birinci değişkeni olan paternalist liderlik hakkında, üçüncü bölümde araştırmanın ikinci değişkeni olan örgütsel destek hakkında, dördüncü bölümde araştırmanın yöntemi hakkında, beşinci bölümde araştırma bulgularına ve son bölümde araştırmanın sonuçları ve önerileri ilgili literatür çerçevesinde detaylı olarak açıklanmıştır.

1.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmada okul yöneticilerinin paternalist liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel destek algıları ile olan ilişkisini belirlemek amaçlanmıştır. Bu amaç kapsamında araştırmanın belirlenen evren ve örnekleme kapsamında ilkokullarda görev yapan sınıf öğretmenlerinin algılarına göre yöneticilerin paternalist liderlik düzeylerini belirlemek ve belirlenen yönetici davranışlarının sınıf öğretmenlerinin örgütsel destek düzeyi ile ne kadar ilişkili olduğunu belirlemek amaçlanmıştır.

1.2. ARAŞTIRMANIN PROBLEMLERİ

Araştırmada “Okul yöneticilerinin göstermiş olduğu paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel destek algıları arasında ilişki var mıdır?” problemine yanıt aranmıştır. Bu problem kapsamında aşağıdaki alt problemler araştırmada yanıt aranmıştır:

- 1) “Öğretmenlerin paternalist liderlik algıları ne düzeydedir?”
- 2) “Öğretmenlerin paternalist liderlik algıları cinsiyet, eğitim durumu, mesleki kıdem, bulunduğu okuldaki öğretmen sayısı ve çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?”
- 3) “Öğretmenlerin örgütsel destek algıları ne düzeydedir?”
- 4) “Öğretmenlerin örgütsel destek algıları cinsiyet, eğitim durumu, mesleki kıdem, bulunduğu okuldaki öğretmen sayısı ve çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?”
- 5) “Öğretmenlerin paternalist liderlik ve örgütsel destek algıları arasında ilişki var mıdır?”
- 6) “Öğretmenlerin paternalist liderlik algıları, örgütsel destek algılarını yordamakta mıdır?”

1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Yapılan araştırma, okul müdürlerinin paternalist liderlik özelliklerinin öğretmenlerin örgütsel destek algıları ile ne kadar ilişkili olduğunu belirlemeyi amaçladığından elde edilen verilerin sınıf öğretmenlerinin örgütsel destek algılarını artırıcı faaliyetlerin yapılması adına eğitim yöneticilerine öneriler getirmesi açısından önem taşımaktadır. Ayrıca araştırmadan elde edilen veriler;

- Sınıf öğretmenlerine yönelik yapılacak hizmet içi eğitim çalışmalarına,
- Literatüre yeni ve önemli bilgiler sağlanması,
- Konu ile ilgili yapılacak yeni araştırmalara ışık tutmaya katkı yapması beklenmektedir.

1.4. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

Araştırmada okul yöneticilerinin paternalist liderlik özelliklerinin öğretmenlerin örgütsel destek algıları ile olan ilişkisini belirlemek amaçlanmıştır. Bu amaç çerçevesinde yapılan araştırmada aşağıdaki varsayımlar göz önünde bulundurulmuştur:

- 1) Araştırmaya katılım gösteren sınıf öğretmenleri veri toplama aralarındaki sorulara içten ve samimi bir biçimde yanıt verdikleri,
- 2) Araştırmada yer alan veri toplama araçları araştırma amacına uygun bilgileri toplayabilecek içerikte olduğu,
- 3) Araştırmada rneklem alma yöntemine uygun olarak belirlenen örneklemin araştırmanın evrenini temsil ettiği varsayılmıştır.

1.5. ARAşTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Yapılan araştırma Malatya İl Merkezi, 2018-2019 eğitim-ğretim yılı, kamu ilkokulları ve sınıf öğretmenleri ile sınırlandırılmıştır. Araştırma bulguları Paternalist Liderlik ve rgtsel Destek leklerinden toplanan veriler ile sınırlıdır.



2. BÖLÜM: PATERNALİST LİDERLİK

Çalışmanın bu bölümünde paternalist liderlikten önce paternalizmin ne olduğu, tarihsel gelişiminin nasıl geliştiği açıklanmıştır. Devamında paternalist liderlik kavramı boyutları ile birlikte açıklandıktan sonra paternalist liderlik ile ilgili araştırmalara yer verilmiştir.

2.1. PATERNALİZM KAVRAMI VE TARİHSEL GELİŞİMİ

Latince “pater” (baba) kelimesinden türetilen paternalizm anlam olarak devletin kişileri koruması ve onlara yardım etmesi şeklinde ifade edilebilir (Aycan, 2006). Literatürde paternalizm kavramı tanımlanırken bir aile benzetmesi yapılır. Bu benzetmeye göre işveren çalışanlarına tıpkı bir baba gibi yaklaşır, çalışanları ve ailelerini koruyup onlara yardımcı olur. Ancak baba ile lider arasında bir fark vardır; baba çocuklarına eşit davranırken lider çalışanları arasında seçim yapar ve bu eşitliği genelde bozar. Yine de paternalist lider çalışanlara hem cömert davranışlar hem de çeşitli fırsatlar sunmaktadır (Aycan, 2001b; Börekçi, 2009a).

Paternalizm kavramı, ikili ilişkilerin niteliği ile bu ilişkilerde astın ve üstün görevleri ile sorumluluklarını açıklamaktadır. Bu ilişkide, üstün görevi astı korumak, yönlendirmek, yol göstermek ve onun yararına olacağına inandığı kararları onun yerine vermektir. Paternalizmin içeriğinde cömertlik, iyi niyet, koruma-kollama ile birlikte disiplin ve kontrol unsurları da yer almaktadır. Asttan beklenen ise üstüne kayıtsız şartsız itaat etmesi ve bağlılık göstermesidir (Aycan, 2001b).

Paternalizm uygulamalarının tarihine bakıldığında işletmeler tarafından oldukça yaygın bir şekilde tercih edilmiş olduğu görülmektedir (Wren, 2005: 40-55). Silin (1976: 22, 36) Tayvan’da işletme sahipleri ve yöneticileri ile gerçekleştirdiği bir çalışmada Batılı işletmelerden farklı olarak burada Çin kültürünün esintilerinin olduğunu görmüştür. İşletmede yöneticilerin merkezi otoriteye sahip oldukları, isteklerini üstü kapalı bir şekilde dile getirdikleri, örgütte kontrol taktikleri uyguladıkları ve çalışanlar ile sosyal mesafeyi korudukları gözlemlenmiştir. Bu çalışmanın bulguları nedeniyle Paternalist liderliğin kökeni Çin kültürüne dayandırılmaktadır. Konu ile ilgili bir diğer çalışma da Amerika’da faaliyet gösteren Çinli aile işletmelerinde gerçekleştirilmiştir. Redding (1990: 125-140) çalışmasında Silin’in sonuçlarına ek olarak Çinli yöneticilerin karar verirken kişisel faktörleri ön planda tuttuklarını ve çalışanlardan sadakat beklediklerini vurgulamıştır. Çalışmada yöneticilerin otoriter oldukları kadar yardımsever oldukları da ortaya konulmuştur.

Kültürün, çalışanların lider özelliklerini tercihte önemli bir belirleyici olması nedeniyle, paternalist liderliğin kültürel kökenlerini ortaya koymayı amaçlayan çalışmalar gerçekleştirilmiştir (Erez, 1994). Hofstede'ye göre kültür zihinsel bir süreçtir (Hofstede, 1984: 11). Kültürel sistem her aşamada insanları yönlendirir ve her kültürün kendine özgü farklılaşan değerleri, davranış biçimleri, simgeleri bulunmaktadır, bu da çalışanların özelliklerinin farklılaşmasına neden olmaktadır (Sargut, 2001: 95,96). Paternalizm algısının ülkeden ülkeye farklılaşmasının altında kültürel farklılıklar yer almaktadır. Bu yüzden doğu ve batı kültürlerinde geçerli tek bir liderlik tipinin olmadığı görüşü hâkimdir (Tetik ve Köse, 2015). Yüksek bireysellik düzeyine sahip batı toplumunun paternalistik yaklaşımı kabullenmesi zor iken, kolektivist ve yüksek güç mesafesine sahip ülkelerin paternalizmi benimsemesi daha kolaydır. Türkiye de bu ülkelerden birisidir. Böyle toplumlarda lider çalışanın hem iş hem de özel yaşamıyla ilgilenir (Köksal, 2011). Toplulukçu kültürlerde, başkalarına bağımlılık, başkaları için sorumluluk alma gibi özelliklerin var olmasından dolayı Paternalist yaklaşım olumlu görülürken, bireyci kültürlerde liderlerin çalışanların özel hayatlarıyla ilgilenmeleri bireysel alanın ihlali olarak algılanmaktadır. Buna ek olarak, paternalis tarz daha çok hiyerarşik ve güç dağılımında eşitsizliğin olduğu toplumlarda daha çok kabul görmektedir. Liderlerle takipçileri arasında kabul edilmiş eşitsiz ilişkinin ardında yatan temel varsayım, liderin astları için en iyi olanı bildiği düşüncesidir (Erben ve Çalışkan, 2015).

Çin, uyum birliğinin önemli olduğu bir doğu toplumdur ve bu ülkede paternalist liderlik uygulamalarının başarılı örnekleri görülmektedir (Westwood, 1997). Aynı şekilde Türk kültürünün kolektivist, güç mesafesi yüksek ve paternalizm özellikleri göz önünde bulundurulduğunda bu kültürde de paternalistik liderlik uygulamalarının çalışanlar için kabullenilebilir olduğu düşünülebilir (Cerit, 2012). Aycan ve Kanungo'nun (2000) 10 farklı ülkede yaptıkları çalışmada Pakistan, Çin ve Türkiye'de yüksek paternalist özellikler görüldüğü saptanmıştır. Benzer şekilde aynı çalışmada bu ülkelerde yüksek güç mesafesi ve toplulukçu olma özelliklerine de rastlanmıştır.

Kişinin iş yaşamındaki tercihleri ile özel hayatındaki tercihleri benzerlik gösterir. Örneğin, kişinin özel yaşamında veya arkadaş çevresinde de iş hayatında olduğu gibi kendisine değer verilmesini beklemesi doğaldır. Kişi, emrinde çalıştığı kişiden etkilenebilmekte, kendisini sadece bir araç olarak gören liderden ziyade kendisine değer veren, destek olan ve yaptığı işi isteyerek yapmasını sağlayacak

lideri rol model olarak tanımlayabilmektedir. Özellikle Türkiye ve benzer sosyokültürel yapıdaki toplumlarda, lidere karşı genel yaklaşım yüksek etkileycilik düzeyine sahip olması ve paternalist özellikler göstermesi şeklindedir (Yardımcı, 2010: 27).

Pellegrini, Scandura ve Jayaraman'ın (2010) gerçekleştirdikleri bir çalışmada, Hindistan ve Amerika'daki çalışanların paternalizme karşı tutumları incelenmiştir. Hindistan'ın toplulukçu ve güç mesafesi yüksek bir toplum olduğu aynı zamanda paternalist liderlik algısının da yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Tam tersi olarak aynı çalışmada Amerika'nın kültürel olarak bireyci ve düşük güç mesafesine sahip bir ülke olduğu ve Hindistan'a göre paternalist liderlik özelliklerinin daha düşük seviyelerde kabul gördüğü tespit edilmiştir.

Paternalizm, Batı toplumlarındaki örgütsel yapılarda, özellikle kalkınma programlarının ortaya çıkmasıyla gelişmiştir. Devletin ekonomik ve politik baskılarıyla kalkınma politikaları daha paternalistik bir yapıya dönüşmüş, özellikle Amerikan toplumunun önemli bir kesimi tarafından refah ve yoksulluk ikileminde tercih edilen bir sosyal politika halini gelmiştir. Yeni paternalizm adı altında, devlet özellikle yoksul ve kendi çıkarları için hareket edemeyecek durumdaki bireyleri koruma ve kollama, onların yerine kararlar alma ve müdahalelerde bulunma gibi çalışmalara öncelik vermiştir. Dolayısıyla yeni paternalizm, örgütsel yapılarda katı, kesin ve sözleşmeye dayalı lider çalışan ilişkileri yerine, daha insancıl ve ahlaki değerleri ön plana alan bir yapıda gelişmiştir (Yardımcı, 2010: 20).

2.2. PATERNALİST LİDERLİK

Silin (1976) batı medeniyetlerinde ortaya çıkan liderlik modellerinin doğu medeniyetlerinde benzer sonuçlar vermediğini, batı medeniyetlerindenki liderlik modellerinin farklı sonuçlar elde etmiştir. Benzer sonuçlara Redding (1990) ve Westwood (1997) yaptıkları çalışmalar ile ulaşmışlardır. Toplumlar arasındaki kültürel farklılıkların sebep olarak gösterildiği bu liderlik türü, yüklendiği kültürel özellikler sebebiyle paternalist liderlik olarak isimlendirilmiştir (akt. Liang vd., 2007: 127). Bu kapsamda Westwood ve Chan (1992) paternalist liderliği, bir baba gibi çalışanlarına yönelik ilgi gösteren, saygılı davranan ve güçlü bir otoriteye sahip olan bir liderlik tarzı olarak ifade etmektedir (akt. Pellegrini & Scandura, 2008).

Aile içerisindeki "baba" kavramı ile şekillenen paternalist liderliğin özünde, kendi isteklerini ve çıkarlarını saf dışında bırakacak şekilde örgütün diğer üyelerinin

faydası için kararlar almayı gerektiren fedakârlık, sevgi ve korumacı anlayış bulunmaktadır. Bu çerçevede paternalist liderlik, liderlik sürecini geleneksel liderlik tarzlarında görülen lider-izleyici arasındaki görev ve sorumluluk paylaşımından ziyade, örgütte oluşturulacak aile ortamından kaynaklanan manevi bağa yaslanmaktadır (Erkuş, Tabak ve Yaman, 2010). Böylece paternalizm olgusunun örgütteki yansıması, lider ile çalışanlar arasındaki ilişkilerin, aile- çocuk ilişkisine benzer biçimde oluşturulması olarak açıklanmaktadır.

Paternalist liderliğin özünde bulunan özelliklerden biri de liderin veya yöneticinin çalışanı için neyin iyi neyin doğru olduğunu biliyor olmasıdır. Paternalist liderin altında çalışan kişi liderden daha üstün niteliklere sahip olsa da liderin örgüt ve bireyler için verdiği kararları sorgulayamaz. Çünkü paternalist liderin örgüt içineki itibarı, görev aldığı pozisyon, yaşı ve tecrübelerinden kaynaklanmaktadır (Van de Veer, 1986). Liderde bulunan bu özellikler onun gücünü ve otoritesini geçerli kılmaktadır. Bu bağlamda paternalist liderlik batı medeniyetlerinden açık bir biçimde ayrılan, hem ilişkisel hem de görev odaklı liderlik tarzlarını birleştiren bir liderlik türüdür (Çalışkan, 2010: 69).

Jackman (1994)'a göre paternalizm yaygın kullanımı içinde belirli ve kesin bir tanımı olmayan eski bir kavramı ifade eder (akt. Aycan, 2006:446). Aynı şekilde son yirmi yıl içinde Batılı olmayan yönetim anlayışları dahilinde literatürde dikkat çekmeye başlayan paternalist liderlik anlayışının tanımı ve paternalist liderlik pratiklerinin etkisi konusunda da araştırmacılar arasında farklı görüşler hakimdir. Ancak literatürde en fazla kabul gören paternalist liderlik tanımlardan biri Fahr ve Cheng (2000) tarafından yapılmıştır. Onların tanımına göre paternalist liderlik sıkı bir disiplin ve otoriteyi baba şefkati ve ilgi ile birleştiren liderlik türünü ifade eder (akt. Pellegrini ve Scandura, 2008:567). Öyle ki, paternalist liderlik tarzında lider ile astı arasındaki ilişki ebeveyn ve çocuk arasındaki eşitsiz ilişkiyi andırır. Zira paternalist liderlik anlayışında lider astından bağlılık ve sadakat beklerken karşılığında onu korur kollar. Ancak söz konusu ilişki sadece iş çevresinde hüküm süren bir çeşit iş anlaşması olarak görülmemelidir. Özünde lider ve ast arasındaki bu ilişki iş çevresinin de dışına çıkarak aile bağlarını andırmaktadır.

Aycan (2006: 445)'a göre yönetim literatüründe çok az kavram paternalizm kadar ilgi çekici, karmaşık ve tartışmalıdır. Yönetim açısından paternalist anlayışın etkili olup olmadığı, çalışanları motive edip etmediği veya etik açısından nasıl değerlendirilmesi gerektiği tartışmaları ve bu tartışmalara bağlı olarak yönetimde

uygulanmalı mı uygulanmamalı mı tartışması paternalizm konusunu literatürde daha ilgi çekici bir hale getirir.

Aycan (2006)'ın Türkiye'deki çeşitli özel sektör ve kamu kurumunu kapsayan araştırmasına göre paternalist liderliğin yardımseverlik boyutu ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki tespit edilir. Aynı şekilde Aycan ve arkadaşları 2000 yılında gerçekleştirdikleri araştırmalarında paternalist anlayışın çalışanların motivasyonu üzerinde olumlu etkilere sahip olduğunu keşfeder (Aycan, 2006; 463).

Chen ve arkadaşlarının (2014: 18) Çin'de gerçekleştirdikleri çalışmalarında ise paternalist liderliğin şefkat ve etik boyutları ile çalışanın hem biçimsel rol performansı hem de rol ötesi performansı arasında pozitif bir ilişki saptanır. Martinez'in ise 2003 ve 2005 yıllarında gerçekleştirdiği çalışmasında Meksika'daki çalışanların yüksek oranda paternalist değerlere sahip olduğu tespit edilir (akt. Pellegrini ve Scandura, 2008: 570).

Literatürde paternalist liderliği ele alan çalışmalara bakıldığında alanda en fazla referans alan isimlerin Batı kökenli olmadığı göze çarpacaktır. Örneğin, Aycan ve arkadaşları (2013) paternalist liderliğin farklı liderlik prototipleriyle olan ilişkisini kültürün güç aralığı ve bireycilik-kollektivizm boyutu çerçevesinde Çin, Türkiye ve Pakistan ile A.B.D., Almanya ve Hollanda bağlamında ele alır. Pellegrini, Scandura ve Jayaraman (2010) ise paternalist liderliği Hindistan ve Amerika Birleşik Devletleri örneklerinde ele alarak söz konusu liderlik türünün kültürlerarası bağlamda genellenebilirliğini tartışır. Dolayısıyla örneklerden de anlaşılacağı üzere, genellikle Batıda doğup dünyaya yayılan kavramların aksine paternalist liderliğin Batı dışında gelişerek literatüre dahil olduğu söylenebilir. Bu açıdan Pellegrini, Scandura ve Jayaraman (2010:391)'a göre uluslararası liderlik çalışmaları çerçevesinde yeni yeni ele alınmaya başlanan paternalizm kavramı söz konusu alandaki araştırmacılar için belirgin bir potansiyele sahiptir.

İlgili literatür incelendiğinde paternalist liderlik tarzını, diğer liderlik tarzlarından ayıran bazı ayırt edici davranış şekillerinin olduğu görülmektedir. Bu davranış şekilleri “Çalışma yerinde aile atmosferi oluşturmak”, “İzleyicileri ile yakın ve bireysel ilişkiler kurmak”, “İzleyicilerin çalışma hayatı dışındaki aktivitelerine katılmak”, “Sadakat beklemek”, “Otoritesini/Statüsünü devam ettirmek” (Aycan, 2006).

Paternalist liderin yukarıda sayılan bu davranış şekillerine karşılık, çalışanlarında bazı uygun davranışları sergilemesi istenmektedir. Çalışanların iş

yerini ailesi gibi görmesi, lidere saygı duyması, lidere sadakat ve bağlılık göstermesi, liderin otoritesini kabul etmesi ve lidere gerek duyulduğunda istekli olarak özel yaşamında yardımcı olması davranışlarını sergilemeleri beklenmektedir (Aycan, 2006).

2.3. PATERNALİSTİK LİDERLİK DAVRANIŞLARI

Ekonomik olarak durağanlık içermeyen toplumlarda çalışanlar güvenli bir iş ortamı aramakta ve üstleri tarafından korunup kollanarak, ilgi ve alaka görmek isterler. Paternalistik yapıdaki liderlik davranışları da bununla örtüşmektedir. Paternalistik lider, astlarının özel yaşamlarının dahi içerisinde yer alır, onlara bir “baba” gibi yaklaşır ve onlara kol kanaat gerer (Pellegrini ve Scandura, 2008). Ancak bunun yanında kendi kurallarına ve emirlerine itaat bekler ve kesinlikle otoritesinden ödün vermez. Türkiye benzeri gelişmekte olan ülkelerde bireyler, paternalist düşünceyle örtüşen şekilde, üstlerinin kendileri adına karar almalarından rahatsızlık duymaz ve bu şekilde üste itaat ederek aynı zamanda güvenli bir iş ortamına sahip olmuş olurlar.

Paternalistik liderlik tarzı genel olarak güçlü bir disiplinin ve otoritenin babacan bir iyilikseverlikle ahlaki bütünlük içerisinde kişisel bir ortamda birleştiği liderlik tipi olarak tanımlanabilir (Aycan ve Fikret-Pasa, 2003). Bu tanımdan hareketle, paternalistik liderlik üç temel bileşene ayrılabilir: Otoritarizm, iyilikseverlik ve ahlaki liderlik.

Otoritarizm ile ifade edilen liderin astlarına karşı kesin otoritesi, onların üzerindeki daimi kontrolü ve hatta baskıcılığıdır. Lider, astlarından her türlü koşulda kesin olarak itaat bekler. İyilikseverlik, liderin astlarına karşı bireyselleştirilmiş, onların özel ve ailevi yaşamlarına karşın gösterdiği bütünsel davranış ve ilgisini içeren liderlik davranışlarıdır. Son olarak ahlaki liderlik olarak ifade edilen paternalistik liderlik özelliği ise, liderin kişisel erdem, Şahsi disiplin ve cömertlik gibi özelliklerinden oluşmaktadır (Aycan ve Fikret-Pasa, 2003).

Paternalistik liderliğin ahlaki boyutu kısmen daha karışık olan kısmı olup, kişisel bütünlük, kendini geliştirme ve bencillikten uzak olma gibi unsurları içinde barındırır. Zira ahlaki lider sosyal norm ve erdeme uygun diğerlerine yol gösterici tarzda davranmalıdır. Bu şekilde paternalistik lider, amacın sadece bireysel fayda değil toplumsal getiri olduğunu ortaya koymalıdır (Westwood, 1997).

Paternalistik liderliğin “otoriterlik” kısmı genel olarak çalışanların örgütsel uyumunu ve bağlılığını arttırmakta, yine paternalistik liderin “iyilikseverlik” ölçütü çalışan memnuniyetini ve lidere olumlu karşılık verme (üretim) isteğini pozitif yönde etkilerken, paternalizmin “ahlaki” boyutu da astların saygısını ve aidiyet duygusunu arttırmaktadır (Farh ve Cheng, 2000).

Otoriterlik, iyilikseverlik ve ahlaki boyutlar arasındaki yüksek iç korelasyon paternalistik liderlik davranışlarının örgütsel sonuçlar üzerindeki bağımsız olarak etkilerini çözmeye yönelik bir takım çalışmaların net sonuçlara ulaşamamasında rol oynamaktadır. Bu alt boyutların ayrı ayrı etkilerinin incelendiği, Tayvan’da yapılan bir çalışmada (Niu ve diğerleri, 2009), elde edilen bulgu sonuçları şunlardır:

- İyilikseverlik ve ahlak boyutları, astların lidere olan bağlılıklarını ve iş motivasyonunu arttırmakta iken, otoritarizmin bu unsurlar üzerinde bir etkisine rastlanmamıştır.
- Genel olarak iyiliksever ve ahlaki liderin örgütsel sonuçlar üzerindeki etkileri aynı özelliktedir. Dolayısıyla, paternalistik liderlik boyutlarından bu ikisinin, diğer liderlik davranışlarından daha çok tercih edilen tarzlar olduğu sonucuna varılmıştır.

Paternalistik liderliğin üç temel bileşeni olarak ifade edilen bu kavramlara ilişkin analizde ele alınacak çalışmaların başında Geert Hofstede’nin “kültürel sonuçlar” olarak ifade edilebilecek ulusal kültürel çıkarsamaları ele alınmalıdır.

Söz konusu varsayımlara göre kültürel farklılıklar beş boyut altında incelenmelidir (Hofstede, 2001):

- *Güç aralığı*; toplumdaki güce dayalı eşitsizliğin ne ölçüde kabul edilebilir olduğu,
- *Belirsizlikten kaçınma eşiği*; toplumların belirsiz bir gelecekle yüzleşme durumundaki stres düzeyleri,
- *Bireycilik / toplulukçuluk özelliği*; toplumdaki kişilerin bireysel ya da topluluk halinde hareket etme tercihi, entegrasyonu,
- *Erillik / dişillik özelliği*; toplumda baskın olan değerlerin ve duygusal rollerin kadın ve erkek cinsiyet rollerine, özelliklerine yönelik dağılımı,
- *Uzun dönem / kısa dönem yönelimi*; toplumda bireylerin yaşantılarındaki odak noktaları; geçmiş, gelecek veya bugün.

Paternalistik liderlik davranışlarının temel taşları olan otoritarizm, iyilikseverlik ve ahlaki liderlik olgularının incelenmesinde Hofstede'nin ortaya koyduğu kültürel boyutlardan özellikle "güç aralığı" ile "erillik/dişillik" özelliği boyutlarının irdelenmesinin yarar taşıyacağı düşünülmektedir. Buna göre, güç aralığı ve erillik/dişillik özelliği yönünden farklılık gösteren toplumların karşılaştırmalı olarak incelenmesi faydalı olacaktır.

Güç aralığı, toplumların veya örgütlerin en düşük güç seviyesindeki bireylerin, güç olgusunun adaletsiz olarak dağılımını ne düzeyde kabullendiği ve beklediği gösteren bir ölçüt olarak ifade edilebilir. Burada üzerinde durulması gerek nokta, güç dağılımındaki eşitsizliğin üst kademelerden değil alt kademelerden gelmesidir. Bir başka ifadeyle, toplumdaki güç aralığı düzeyini liderler kadar onların astları tarafından da kabul edilebilen güç eşitsizliğinin seviyesi belirler. Güç aralığının yüksek olduğu özellikle Uzak Doğu, Orta Doğu ve Latin Amerika ülkelerinde genel olarak liderler mevcut hiyerarşik yapı içerisinde kendi otoritelerinin önünde bir tehdit unsuru olarak ortaya çıkabilecek davranışlardan uzak dururlarken, aynı zamanda astlar da yöneticileriyle eşit olarak algılanmaktan ve onların onayı olmaksızın karar almaktan sakındıkları ortaya konulmuştur (Hofstede, 1986).

Güç ve eşitsizlik her toplumun sahip olduğu unsurlardandır. Her toplumda eşitsizlikler mevcuttur ama bazılarında bu eşitsizliğin düzeyi daha yüksektir. Aşağıdaki tabloda farklı uçlarda güç aralığı seviyesine sahip toplumlar arasındaki farklılıklar gösterilmektedir (Hofstede, 2006).

Tablo 2.1: Düşük ve Yüksek Güç Aralığına Sahip Toplumların Farklılıkları

Düşük Güç Aralığı	Yüksek Güç Aralığı
Güç kullanımı adil ve akla uygun olmalıdır, düzeyi sorgulanmalıdır.	Güç kullanımı toplumsal bir gerçektir ve sorgulanması anlam ifade etmez.
Ebeveynler çocuklarına eşit davranırlar.	Ebeveynler çocuklarına itaati aşırıdır.
Yaşça büyük kişilere karşı özel bir saygı beklenmez ve onlardan korkma söz konusu değildir.	Yaşça büyük bireylere karşı mutlak saygı ve korku söz konusudur.
Öğrenci merkezli eğitim	Öğretmen merkezli eğitim
Astlardan kimi zamanlarda danışmanlık beklenir.	Astlardan istenileni yapması beklenir.
Toplumsal yozlaşma azdır, skandallar politik kariyerleri sona erdirir.	Toplumsal yozlaşma daha yoğundur ve skandalların üzeri örtülür.
Gelir dağılımı göreceli olarak adildir.	Gelir dağılımında eşitsizlik söz konusudur.

Hofstede'nin ortaya koyduğu kültürel boyutlardan bir diğeri olan “erillik/dişillik” boyutu ise, bir toplumda baskın olan değerler düzeninin erkek veya kadın cinsiyet rollerinin karakteristik özelliklerinden hangisine daha yatkın olduğunun göstergesidir. Genel bir ifadeyle, eril özellikleri ağır basan toplumlarda, güç ve başarı gibi unsurlar ön planda yer almakta, dolayısıyla liderlik özellikleri bakımından daha otoriter ve gücü kendisinde toplayan, karar mekanizmasını elinde bulunduran liderlik davranışlarının öne çıktığı ifade edilebilir. Bunun yanında, daha dişil değerlere sahip toplumlarda ise, insan ilişkileri ve yaşam kalitesi gibi değerler ön plana çıkmaktadır (Hofstede, 1986). Bu da daha dişil özelliklere sahip toplumlarda paternalistik liderlik davranışlarının alt boyutlarından olan yardımseverlik ve ahlaki liderlik kavramlarına yönelik tarzların benimsenmesi ve bu değerlerin öne çıkmasıyla açıklanabilir.

Eril ve dişil özelliklere sahip toplumları genel yapı ve özellikleri itibariyle karşılaştırılmalı olarak inceleyebilmek açısından aşağıdaki tablo yararlı olacaktır (Hofstede, 2006):

Tablo 2.2: Eril ve Dişil Özelliklere Sahip Toplamların Farklılıkları

Erillik	Dişillik
Cinsiyetler arasında maksimum duygusal ve sosyal rol farklılaşması	Cinsiyetler arasında minimum duygusal ve sosyal rol farklılaşması
Kendisine güvenen ve hırslı bir toplum yapısı	İyiliksever ve mütevazı bir toplum yapısı
Aileden ön planda iş yaşamı	Aile ve iş yaşamının dengesi
Güçlüye karşı hayranlık besleme	Güçsüze karşı acıma ve merhamet
Babalar realiteye, anneler duygulara odaklanır.	Anne ve baba hem duygulara hem realiteye önem verir.
Çocuk sayısının kararı babadadır.	Çocuk sayısını anne belirler.
Politik yaşamda az sayıda kadın çalışan	Politik yaşamda çok sayıda kadın çalışan
Tanrıya odaklanmış bir dini yapı	Dostane insan ilişkilerine odaklanmış bir din yapısı
Ahlakla ilgili ve performans göstergesi olarak ele alınan bir cinsel yaşam	Gerçekçi ve ilişki kurmanın doğal bir sonucu olan cinsel yaşam

Paternalistik liderliğin özellikle Orta Asya kültürlerine uygun nitelikte olduğu ele alındığında, Çin ve benzeri kültürlerde ortaya çıkan bu paternalistik liderlik yapısının bazı yönlerden bir benzeri de A.B.D. tarzı kültürlerdeki dönüşümsel liderlik tarzıdır. Dönüşümsel lider genel olarak, astları onların kendi çıkarlarını ön planda tutması yönünde motive ederek örgütün genelinde bir verimlilik artışı amaçlar. Aynı zamanda bu amaca her bir çalışanı derinlemesine anlayıp, analiz

etmesi sayesinde ulaşır. Paternalistik liderlik tarzını benimseyen liderler, bunu paternalizmin çeşitli bileşenlerine ağırlık vererek uygularlar. Bu da birbiriyle tam olarak örtüşmeyen davranış modellerinin ortaya çıkmasını sağlar. Dönüşümsel liderlik tarzıyla benzeştirilebilecek paternalistik liderlik davranış tarzlarına bakıldığında, her iki liderlik tipinde de yer alabilen ortak noktaların bulunduğu ortaya konulabilir. Bunlar; çalışanlar üzerinde bireysel farkındalık yaratma, onlara birey olarak değer vererek onları motive etme ve karizmatik yapıdaki lider davranışı olarak özetlenebilir (Walumbwa ve diğerleri, 2004).

Yeni Paternalizm adı altında karşımıza çıkan bir diğer husus, yine diğer kültürlerin paternalistik yapının alışageldiği şekilde üstlerin astların iş hayatı dışındaki yaşamlarına da dâhil olması, onların sosyal ve ailevi problemlerinde yer almaya başlamasıdır. Batılı kültürlerde bu yöndeki değişim, “örgütlerdeki liderlerin çalışanların iyiliğine ve huzuruna önem verip yardım etmesi her zaman kendi iyiliklerine olacaktır” varsayımına dayandırılmaktadır (Gordon, 1998). Bu toplumlarda paternalistik liderliğin gündeme gelmesinin altında, bu tarzın getireceği sonuçların uzun vadede örgütsel yapının lehine olacağı, paternalizmin örgüte olan bağlılığa, dolayısıyla performansa ivme kazandıracağına olan inancın yattığı düşünülebilir.

Paternalizmin genel yapısından ileri gelen liderin kesin ve net hâkimiyeti, kırsal toplulukların kültür ve ideolojik özellikleriyle bağdaştığı kabul görmektedir. Aynı zamanda bu tür toplumlardaki var olan ilişkilerdeki eşitsizliğin bir modeli olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu tarz toplumlarda güç eşitsizlikleri veya dengesizlikleri pek çok yolla ortaya çıkabilmekte olup, temelde iki ana başlık altında toplanabilir: Liderlerin, astlarının istek ve ihtiyaçlarını belirleyen rolünde olması ile karşılıklılık ilkesinin yani ilişkilerdeki olması gereken denklilere izin verilmemesi. Görüldüğü üzere, bu iki özellik de paternalistik davranış tarzlarıyla büyük ölçüde örtüşmektedir (Van den Berghe, 1985). Bunun yanında, paternalistik liderliği genel olarak diğer pek çok liderlik tarzından ayıran ana hususlardan biri, liderin sahip olduğu gücün yalnızca bulunduğu mevkiden kaynaklı olmayıp, ailesel bağlarla şekillenmiş kültürel özellikleri, paternalistik kontrol yapısını ve bunlardan kaynaklı otoriteye itaatten kaynaklanmasıdır (Westwood, 1997).

Paternalizmi kendi başına bir politika olarak açıklamaktan çok, ona belli bir politikanın altında yatan gerekçe veya neden olarak yaklaşmak gerekir. Zira, hemen her konuda güdülen politikanın arkasındaki mantık ve amaç önemlidir (Miller ve

Wertheimer, 2007). İzlenen politikayı da haklı ve adil çıkartabilecek arkasında yatan bu amaçtır. Dolayısıyla paternalistik liderlik de bu bakımdan kendi içerisinde ayrıştırılabilmekte olup, liderin izlediği paternalistik politikanın kimin çıkarına olduğu, ne amaçla yapıldığı ve hangi mantığa dayandırıldığı soruları ortaya çıkmaktadır.

Paternalizm, sendikalaşma çalışmaları ile bu yöndeki girişimlerden ve doğuracağı sonuçlardan kaçınmanın bir yolu olabilecektir. Ancak, paternalizmi kölelik ve benzeri ideolojilerin çözümü olarak ortaya atanların aksine, bu düşüncenin bir çözüm yolu olamayacağını ileri sürenler de mevcuttur (Padavic ve Earnest, 1994). Buna bir örnek vermek gerekirse, bir işveren kendisine bağlı çalışanlardan çok yoğun bir çalışma beklentisinde iken, aynı anda çalışanlarına yardım da eder, onların yanında da olur. Ancak bununla birlikte, ilerleyen dönemde bir anda firmayı satma kararı da verebilir. Çünkü lider için, çeşitli istisnalar dışında, nihai amaç kendi çıkarlarının gözetilmesi ve diğer unsurlardan bağımsız düşünürsek, kendi hedeflerine ulaşmasıdır.

Buradan hareketle özet olarak, paternalistik liderlik, iyi niyetli paternalizm veya çıkarıcı paternalizm adlarıyla iki ayrı tarzda açıklanabilir. Çıkarıcı tip paternalistik lider yapılan iş üzerinde yoğunlaşır ve çalışana gösterilen ilgi ve özenin arkasında yatan işin tamamlanıp tamamlanamayacağına yönelik duyulan kaygıdır (Kim, 1994). İyi niyetli paternalizmde ise çalışanın çıkarları ön planda yer alır ve liderin çalışana gösterdiği ilginin arkasında gerçekten onun iyiliğine yönelik duyulan endişe yatmaktadır.

Paternalizme göre lider, yerine karar verdiği kişilerden daha uzman ve yetkindir. Bu görüş de kimi çevrelerce paternalistik liderin kurnazlığından veya astlarının akılsızlığından kaynaklandığı ve bunun da küstahça bir yaklaşım olduğu değerlendirilmektedir (Gray, 1999). Ama aslında bu kimi zaman da yanlış bir düşünce olabilir. Paternalistik liderin bu davranış tarzı, ebeveyn-çocuk ilişkisinde olduğu gibi, gerçekten de bilgi birikiminden ve tecrübesinden kaynaklanabilir. Paternalist liderlik tarzı kimi zaman kendi isteği dışında, olması gerektiği yerde örneğin astların yetersiz olduğu ve onlara bu tarz yaklaşımın gerektiği ortamlarda ortaya çıkabilmektedir. Paternalistik liderler hayatın her kesiminde, aile ortamında, eğitim alanında vs. olduğu gibi iş yaşamında da karşımıza çıkabilmektedir.

2.4. PATERNALİST LİDERLİK BOYUTLARI

Paternalist liderliği Farh ve Cheng (2000) otoriter, yardımsever ve ahlaki olmak üzere üç boyutta incelemektedir. Aşağıda bu Farh ve Cheng'e göre paternalist liderlik boyutları detaylı bir şekilde açıklanmaktadır. Fahr ve Cheng'in ortaya koyduğu modele göre paternalist liderliğin üç boyutu vardır. Bunlar otorite, şevkat ve etik boyutlarıdır (Cheng vd. 2004: 91).

Otorite, Paternalist liderlik anlayışının otorite boyutu liderin izleyicisi üzerindeki kontrolünü ve liderlin izleyicisinden kayıtsız şartsız beklediği uyma davranışını ifade eder (Pellegrini ve Scandura, 2008: 573). Bu anlamda Batılı bazı araştırmacıların paternalist liderliğe olumsuz yaklaşımlarının asıl sebebini paternalist liderliğin otorite boyutunda aramak yanlış olmaz. Her liderlik türünde bir şekilde var olan otorite ilişkisini paternalist liderlikte tartışmalı yapan durum ise baba figürüne benzeyen liderin izleyicisinin özel hayatına dâhil olması ve otoritenin iş sınırları çerçevesinden taşmasıdır. Bu durum lider ile izleyicisi arasındaki ilişkiyi daha çok bir iş anlaşması olarak ele alma eğilimi gösteren Batılı bazı araştırmacıların paternalist liderliği kişisel hayatın gizliliğini hiçe sayan bir tür saldırı olarak değerlendirmelerine sebep olur. Oysa lider ile izleyicisi arasındaki eşitsizliği doğal kabul eden kültürlerde otoritenin iş çevresini aşması ve liderin izleyicisi üzerinde baba figürüne benzer bir şekilde otoriteye sahip olması o kadar yadırganmaz (Pellegrini ve Scandura, 2008: 570).

Her ne kadar Batı bağlamında paternalist liderlik genellikle otoriteryanizm ile aynı kefeye konulsa da paternalist liderlikte farklı bir otorite anlayışı hakimdir. Hatta Aycan ve Kanungo'nun 1998'de yaptıkları araştırmalarında paternalizm ile otoriteryanizm arasında negatif bir korelasyon tespit edilir (Pellegrini ve Scandura, 2008: 570). Bu durumun sebepleri ise paternalist liderlikte hakim olan otorite anlayışının saf ve buyurgan bir otorite anlayışından ziyade izleyiciyi gözetken, şevkat ile harmanlayan bir otorite anlayışına yakınsaması ve bu yönüyle aslında kazan-kazandır mantığıyla işleyen bir ilişki türünü ifade etmesinde aranabilir (Cheng vd., 2004: 94).

Paternalist liderliğin şevkat boyutu dâhilinde ise liderin, izleyicisinin kişisel ve ailesel çerçevede iyiliğini düşünmesi ve onu gözetmesi ifade edilir. Diğer bir ifade ile tıpkı bir babanın evlatlarını gözetip koruması gibi liderden de çalışanları benzer bir şevkat ile gözetip koruması beklenir. Bu sebeple paternalist liderlik anlayışında şevkat boyutunun bir anlamda liderin izleyicisinden beklediği uyma davranışı

sonucunda ona sunacaklarını ifade eden boyut olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Otoriter anlayıştan farklı olarak izleyici liderden gördüğü söz konusu ilgi sonucunda ona uyma ve isteklerine karşı gelmeme davranışlarını adeta onun kişisel ilgisine bir karşılık olarak değerlendirmektedir (Cheng vd., 2004: 94).

Paternalist liderlik anlayışında izleyicilerin lidere gösterdikleri itaati, otorite boyutundan daha fazla etkileyen etik boyutu liderin kendi menfaatini gözetenek astlarından yararlanmayacağına, gücünü kötüye kullanmayacağına veya bencilce davranmayacağına ilişkin bir boyutu ifade eder (Cheng vd., 2004: 94 -108). Dolayısıyla daha önce de ifade edildiği üzere paternalist liderlik anlayışı bazı Batılı araştırmacıların ortaya koyduğu gibi doğrudan “gönüllülük esaslı istismar”ı ifade etmez. Zira liderin izleyicisini veya makam gücünü istismar etmesi etik boyutun dışında kalmaktadır. Bu çerçevede aldığı kararlarda genel çıkarı gözetmediği, bencilce kendi menfaatlerinin peşine düşmediği bilinen lidere de çalışanın daha fazla uyma davranışı göstermesi şaşırtıcı değildir.

2.5. PATERNALİST LİDERLİK İLE İLGİLİ YAPILMIŞ ARAŞTIRMALAR

2.5.1. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Aycan ve Kanungo (2000), 10 ülkeden toplam 2003 yönetici ve çalışan üzerinde yapmış oldukları kapsamlı araştırma da ulusal kültürün örgüt kültürü ve insan kaynakları uygulamaları üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Çalışmada paternalizmin en çok gözlemlendiği ülkelerin Hindistan, Pakistan, Çin ve Türkiye; orta derecede gözlemlendiği ülkelerin Almanya, Rusya, ABD ve Kanada; en az gözlemlendiği ülkelerin ise İsrail ve Romanya olduğunu saptamışlardır. Araştırmada paternalizm ile katılımcılık arasında olumlu bir ilişki olduğu ancak bu ilişkinin sadece İsrail, Çin, Türkiye, Pakistan ve Hindistan için geçerli olduğu belirlenmiştir. Bu bulgular, aynı zamanda Türkiye açısından da önemli bir sonuca işaret etmektedir. Buna göre Türkiye’de çalışanların yöneticilerinden paternalist davranışlar beklediği söylenebilir.

Paternalist liderlikle ilgili olarak uluslararası literatürde yer alan en önemli çalışmalardan bir diğeri Farh ve Cheng’in (2000) araştırmasıdır. Farh ve Cheng’e (2000: 122) göre geleneksel Çin kültürel değerlerini benimseyen (otoriteye teslim olma gibi) bireylerin, paternalist liderliğe olumlu tepkiler verme olasılığı, bu değerleri benimsemeyen bireylere kıyasla daha yüksek olacaktır. Farh ve Cheng’in (2000) çalışmasından sonra Chirico ve arkadaşları (2012: 330-335) paternalist

liderliğin aile işletmelerindeki varlığını incelemiştir. Araştırmacılar aile işletmelerinde sosyal sermayenin değer yaratmaya dönüştürülme hızının, aile işletmesinin kültürünün paternalistik olup olmadığı ile doğrudan ilişkili olduğunu belirlemişlerdir.

Cheng ve arkadaşları (2004: 108) Çin’de paternalist liderlikle örgütsel özdeşleşme ilişkisini inceledikleri çalışmada, üç paternalist liderlik boyutunun da (otokratik, ahlaki, yardımsever) örgütsel özdeşleşmeyi olumlu yönde etkilediği gözlemlenmiştir. Bunlardan özellikle yardımsever liderliğin etkisinin diğerlerinden daha yüksek olduğu ifade edilmiştir.

Anwar’ın (2013: 114) Pakistan’da yaptığı çalışmada paternalist liderliğin yardımseverlik boyutunun iş tatmini, çalışma motivasyonu, yenilikçi davranış ve çalışanların örgüte bağlılığı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu gözlenmiştir. Konu üzerine yaptığı tez çalışmasında Mansur (2016: 114-121) paternalist liderlik ile performans, yenilikçi çalışma davranışları ve tatmin arasında anlamlı bir etkileşim olduğu sonucuna ulaşırken, Okon ve Isong (2016: 58) Nijerya’da yaptıkları çalışmada katılımcı, paternalist, ikna edici ve demokratik yönetim tarzlarının küçük ölçekli işletmelerdeki çalışan performansı ile pozitif bir ilişkisi olduğunu bulmuşlardır.

Araştırmalarda dikkat çekilen önemli bir konu da paternalist liderlikle örgütsel bağlılık ilişkisidir. Pellegrini ve arkadaşları (2010: 414) araştırmalarında paternalist liderliğin çeşitli kültürel bağlamlardaki örgütsel bağlılığı önemli ölçüde etkilediğini; Hakimian ve arkadaşları (2014: 376) paternalist liderliğin sırasıyla duygusal, normatif ve devamlılık bağlılığı ile ilişkisini göstermiştir. Tsai ve arkadaşları (2013: 86) ise ahlaki ve yardımsever liderliğin örgütsel bağlılık ve liderlik etkinliğini artırdığını; otoriter liderliğin ise örgütsel bağlılık ve liderlik etkinliğini azalttığını ortaya çıkarmıştır. Bu sonuçlara göre yöneticilerin astlarla olumlu etkileşim ve güvenilir iletişim kurarak örgütsel bağlılığı teşvik edebilecekleri, liderlik etkinliğini, iş performansını ve hizmet kalitesini artıracakları söylenebilir.

Diğer taraftan Chen ve arkadaşları (2014: 812) güvenin paternalist liderlik ve çalışan performansı arasındaki ilişkide önemli bir açıklayıcı rolü olduğunu ileri sürmüşlerdir. Çalışmada, güvenin sadece paternalist liderliğin yardımseverlik ve ahlak boyutları için etkili olduğu ve olumlu sonuçlar verdiği bulgulanmıştır. Sonuçlara göre, Çinli liderlerin astların performanslarını artırmak için, “yardımsever”

ve ‐ahlaki‐ davranışları otoriter tavırlardan daha ön planda tutmaları gerektiği belirtilmiştir.

Paternalist liderliğin bağlılığa yol açıp açmayacağını araştıran Saher ve arkadaşları da (2013: 451) paternalist liderlik ve bağlılık ilişkisinde güvenin aracılık rolü olduğunu bulgulamışlardır. Sonuçlar, paternalist liderin çalışanları ile ilgilenme ve onlara destek olma yoluyla kendisine güven yarattığı ve bu yolla da bağlılığı artırdığını kanıtlamıştır.

Paternalist liderlik ile lidere güven ve uyum davranışlarını kuşakların aracı rolüyle inceleyen Lau (2012: 151), paternalist liderlik ile astların lidere olan güveni ilişkisinde kuşağın etkili olduğunu belirtmiştir. Çalışmada X kuşağı çalışanların paternalist bir lidere daha çok güvendiği ve onunla daha uyumlu çalıştığı gözlenirken, Y kuşağı çalışanların dönüşümcü liderle güven ilişkisinin ve uyumunun daha güçlü olduğu ortaya çıkarılmıştır.

Mussolino ve Calabrò (2014) aile işletmelerinde gerçekleştirdikleri çalışmada paternalist liderlik algılamaları ile astların tutumları arasındaki ilişkiyi incelemiş paternalist liderin yardımsever ve ahlaki davranışlar göstermesinin astların davranışlarını olumlu etkilerken, otoriterlik davranışlar sergilemesinin ise astların davranışlarını olumsuz etkilediği sonucuna varılmıştır.

Zhang, Huai ve Xie (2015) yaptıkları çalışmada paternalist liderlik ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma sonucunda paternalist liderliğin yardımsever ve ahlaki boyutunun lider-üye etkileşimini pozitif olarak etkilediğini belirlemişlerdir. Ayrıca çalışmada otoriterlik boyutunun lider-üye etkileşimini negatif olarak etkilediğini de bulmuşlardır.

Zhi-Hua (2016) çalışmasında paternalist liderliğin ahlaki boyutuyla astların işten ayrılma niyetleri arasında negatif ilişki olduğunu buna karşın paternalist liderliğin otoriterlik boyutu ile astların işten ayrılma niyetleri arasında pozitif ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Hao ve Lirong (2007) ise paternalist liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi incelemiş, paternalist liderliğin yardımsever ve ahlaki boyutu ile örgütsel adalet arasında pozitif ilişki bulurken, paternalist liderin otoriterlik boyutu ve örgütsel adalet arasında negatif ilişki bulmuşlardır.

2.5.2. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Çıraklar ve arkadaşları (2016: 84) tarafından yapılan araştırmanın sonuçlarına göre paternalist liderlik ile örgütsel özdeşleşme ilişkisinde lidere güvenin aracılık

rolü olduğu bulgulanmıştır. Özellikle yardımsever liderlik anlayışının, doğrudan astların özdeşleşmelerine yol açabildiği gibi, astların liderlerine karşı güven yarattığı, dolayısıyla güven üzerinden örgütleri ile özdeşleşmelerini daha da güçlendirdiğine değinilmiştir.

Yeşiltaş'ın (2013: 63-64) yaptığı araştırmanın bulgularına göre paternalist liderliğin bir bileşeni olan otoriter liderlik tarzının dağıtım adaletine pozitif yönlü ve anlamlı bir etki yaptığı sonucuna ulaşılmıştır.

Paternalist liderlik çalışmalarında boyutlar bazında farklı sonuçlara da rastlanmıştır. Bu anlamda Kurt (2013: 327-328) paternalist liderliğin yardımsever ve ahlaki boyutu ile çalışanların işlerine yaratıcı katılımları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu bulurken, özellikle paternalist liderliğin yardımsever boyutunun işgörenlerin içsel motivasyonlarını etkileyerek yaratıcı katılımlarını teşvik etmek için uygun bir strateji olabileceğini belirtmiştir.

Erben ve Güneşer (2008: 965) yardımsever paternalist liderliğin duygusal bağlılık üzerinde orta derecede ve devam bağlılığı üzerinde güçlü bir etkisi olduğu sonucuna ulaşırken; TÜresin Tetik ve Köse'ye (2015: 51) göre paternalist liderliğin sadakat bekleme boyutunun çalışanların öğrenilmiş güçlülüğü5 üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür.

Cerit'in (2012: 41-42) paternalist liderlik ile yöneticiden ve işin doğasından doyum arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmanın sonuçlarına göre, paternalist liderlik ile yöneticiden doyum ve işin doğasından doyum arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Buna göre paternalist liderliğin yöneticiden ve işin doğasından doyumun önemli bir açıklayıcısı olduğu ifade edilmiştir. Bu anlamda çalışmanın örnekleme olan sınıf öğretmenleri, yöneticiden ve öğretim etkinliklerinden doyumlarını artırabilmek için okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarını önemli görmektedirler.

Erben ve Ötken (2014: 116) tarafından paternalist liderlikle işe dair iyilik ilişkisinde iş-yaşam dengesinin rolünün araştırıldığı çalışmada, paternalist liderliğin otorite boyutu ile işin kişisel yaşama etkisi boyutu arasında pozitif ve düşük düzeyli bir ilişki; otorite ile iş-yaşam gelişimi boyutu arasında negatif ve düşük düzeyli bir ilişki saptanmıştır. Öte yandan sonuçlara göre, paternalist liderlik ve işe dair iyilik ilişkisinde iş-yaşam dengesinin aracı rolünün bulunmadığı görülmüştür. İş üretkenliği üzerine etkisi açısından paternalist liderliği ele alan Uysal ve arkadaşları

(2012: 46) ise çalışanların paternalist liderlik algılaması ile iş üretkenliği arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu bulgulamışlardır.

Cerit'in (2013: 839) paternalist liderlik ile öğretmenlere yönelik mobbing arasındaki ilişkiyi araştırdığı çalışmasında ise paternalist liderlik ile işle ilgili eleştiri, sosyal izolasyon, iş dışı eleştiri ve ırka ve tutumlara saldırı arasında olumsuz ilişki bulunmuştur. Soylu (2010) ise yardımsever paternalizm ile iş yerinde mobbing arasında negatif bir ilişki olduğu varsayımını doğrulamıştır. Sonuçlara göre çıkarıcı paternalizm ile iş yerinde mobbing arasında negatif bir ilişki olduğu saptanmıştır (Aktaran: Köksal, 2011: 115). Bu anlamda, hem Cerit'in (2013) hem de Soylu'nun (2010) bulgularından hareketle, yöneticilerin paternalist liderlik düzeyleri arttıkça iş yerinde mobbing davranışlarının azaldığı sonucuna ulaşılabilir.

Uysal, Keklik, Erdem ve Çelik (2012) yöneticilerini otokratik, demokratik, katılımcı, liberal, karizmatik, paternalist, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik algıları ile iş üretkenliği düzeyleri arasındaki ilişkileri incelemiş, paternalist liderlik algılamasının iş üretkenliğini artırdığı sonucuna varmışlardır.

3. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL DESTEK

Çalışmanın bu bölümünde örgütsel destek kavramı, özellikleri, önemi, sonuçları ve örgütsel destek ile ilgili araştırmalara yer verilmiştir.

3.1. ÖRGÜTSEL DESTEK

Çalışma ortamlarında öğretmenler çeşitli mesleki zorluklarla karşılaşmaktadır. Ağır çalışma koşulları, değişen liderlik anlayışları, bürokratik zorluklar, sınırlı kaynaklar ve gelişim fırsatları, düşük maaş, düşük statü ve düşük düzeyde kamusal tanınırlık gibi durumlarla mücadele etmek zorundadırlar (Ashton ve Webb, 1986). Böyle zor çalışma şartları altında örgüt tarafından değer gördüğünü hissetmek son derece önemlidir. Literatürde kişisel olarak değer görüldüğünü hissetme duygusu, örgütsel destek kavramı altında kavramsallaştırılmaktadır.

Örgütsel destek, bir örgütte çalışanların saygı duyulma, kabul ve onay görme, değer verme gibi duygusal ihtiyaçlarının karşılanmasında önemli bir konu olmaktadır. Bu bağlamda AÖD, bireylerin örgütlerine olan katkılarına değer vermeyi, kişisel refah durumlarını önemsemeyi, stresli veya zor durumlarda örgüt bireyelerine yardım sunmayı ne derecede arzuladığıyla ilgilidir (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Diğer bir deyişle örgütsel destek, örgüt çalışanlarının örgüte katkılarının ve ihtiyaçlarının bilincinde olunmasıdır (Naumann, Bies ve Martin, 1995; Randall, Cropanzano, Bormann ve Birjulin, 1999).

Örgütsel destek kavramı sosyal değiş-tokuş teorisine dayanmaktadır. Blau (1964) tarafından ortaya atılan bu teoriye göre kişiler arasında karşılıklı şarta bağlı iyiliklerin değişimi söz konusudur. Yani iyilik gören bir birey fırsatını bulduğunda bu iyiliğe karşılık vermekle yükümlü olmaktadır. Sosyal değiş tokuş teorisine göre, çalışanlar ile örgüt arasında var olan ancak açıkça ifade edilmeyen ve ihlal edildiğinde ise örgüt için olumsuz sonuçlara neden olan karşılıklı zorunluluklar söz konusudur (Coyle-Shapiro ve Conway, 2005). Eisenberger ve arkadaşları (1986) örgütlerde kişilerarası ilişkileri aydınlatabilmek için sosyal değiş tokuş teorisinden faydalanmışlar ve çalışanların çaba ve sadakatlerinin itibar ve onaylanma gibi bazı sosyoduygusal faydalar ve ücret gibi maddi kaynaklar karşılığında sağlandığını belirtmişlerdir (Lynch, Eisenberger ve Armeli, 1999). Bu anlamda örgüt tarafından çalışanların beklentileri karşılandığında, çalışanlar da örgütün kendilerinden beklediklerini yerine getirmek için çaba göstermektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Örgüt çalışanlarının örgüt tarafından değerli görülmesi, mutluluklarının

önemsenmesi ve bunların hissettirilmesi, çalışanların örgüt ile olan duygusal ilişkilerini olumlu yönde etkilemektedir (Eisenberger ve ark., 1986).

Örgütsel destek literatürde farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Bunlar:

- “Örgütsel destek, çalışanın, örgütün kendi katkısına değer vermesini ve mutluluğunu önemsemesini algılama tarzı olup çalışanları etkileyen politika, kural ve faaliyetlerin örgütün isteğiyle mi yoksa dışsal etkilerle mi olduğuna dayanan tecrübe kaynaklı bir algıdır (Eisenberger vd., 2001: 42).”
- “Örgütsel destek, algılanan işveren bağlılığının bir ölçüsüdür ve örgüte karşı oluşturulan tutumsal bir cevabı simgelemektedir (Shore ve Terrick, 1991: 637-638).”
- “Shaffer vd. (2001) örgütsel desteği, çalışanların örgütten elde ettikleri maddi yararların ötesinde, örgütte devam etmelerini sağlayan ve örgütün çalışanlarına bağlı olduğuna duyulan güvendir şeklinde tanımlamışlardır.”

Turunç ve Çelik (2010: 184) de çalışanların aldıkları örgütsel desteğin karşılığını sosyal değişim teorisinde belirtildiği şekilde daha fazla ve içten çalışarak vereceklerini ifade etmektedir. Ayrıca algılanan örgütsel desteğin çalışanlarda örgütün, örgütsel hedeflere ulaşılması yönünde gösterilen daha fazla çabayı ödüllendireceği beklentisi uyandıracığı da belirtilmektedir. Algılanan desteğin övgü ve onaylanma ihtiyaçlarını karşılaması oranında da çalışanlar, örgütsel aidiyeti daha fazla hissedecek ve bunun sonucunda da örgütlerine karşı duygusal bir bağ geliştireceklerdir.

Örgütlerde desteğin değişik boyutları da bulunmaktadır. Örneğin personelin çalıştığı örgütten algıladığı destek örgütsel destek, yöneticisinden algıladığı destek ise yönetici desteği olarak adlandırılmaktadır (Akın, 2008: 143). Yapılan tanımlardan örgütsel destek kavramını oluşturan ana hususları, Köse ve Gönüllüoğlu (2010: 87)'nin araştırmalarında da özetlendiği gibi; “Örgütün çalışanlarının katkısına değer vermesi”, “Örgütün çalışanlarının mutluluğunu önemsemesi”, “Örgütün ve çalışanlarının birbirlerine güvenmesi”, “Çalışanları etkileyen politika, kural ve faaliyetlerin gönüllü olması” ve “Örgütsel desteğin anlık olaylara göre değişmemesi” şeklinde özetlemek mümkündür.

Bu nedenle çalışanların mutluluğunu ve esenliğini dikkate alarak çalışanlarını destekleyen bir örgütte bulunması gereken özellikler; “Çalışanların yaratıcı fikirlerini, önerilerini ve eleştirilerini dikkate almak ve bu önerileri uygulamaya aktarmak”, “Çalışanlara nispeten bir iş güvenliği sağlamak ve başarılı oldukları

takdirde bu örgütte devamlı çalışacaklarına dair güvence vermek”, “Örgüt içindeki insan ilişkilerinin pozitif olmasını sağlamak, örgüt içi iletişimi ve halkla ilişkiler çalışmalarını yüksek seviyelerde tutmak”, “Örgüt içinde adam kayırmacılık yapmamak, herkese adaletli davranmak ve hak yememek” ve “Çalışanları önemsemek ve onlara rağmen bazı kararları almamak” şeklinde özetlenebilir (Özdevecioğlu, 2003:117).

3.2. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ÖZELLİKLERİ

Algılanan örgütsel desteğin özellikleri şu şekilde açıklanmıştır (Eisenbereger vd, 2004: 211; Laschinger vd., 2006: 21).

- “Örgüt, işgörenlerinin mutluluğunu önemsemektedir. işgörenlerin mutluluğunun önemsemesi örgütsel amaç ve hedeflere ulaşılmada yardımcı olmaktadır. Örgüt, işgörenlerin sosyo-duygusal ihtiyaçlarını karşılamaktadır. işgörenlerin örgütsel desteği algılayabilmeleri için, saygı, onaylanma ve insancıl davranış gibi sosyo-duygusal ihtiyaçlarının karşılanması gerekmektedir.”
- “Algılanan örgütsel destek işgörenlerin inançlarını güçlendirmektedir.”
- “Örgüt, işgörenlerin katkılarına değer vermektedir. işgörenlerin katkılarında değer verilmesiyle birlikte işgörenlerin örgütsel bağlılıkları artmakta, performans ve örgüte sadakat düzeyleri yükselmektedir.”
- “Yöneticiden gelen destek, işgören ve örgüt arasında uyumlu bir ilişki oluşmasını sağlamaktadır.”
- “İşgörelere fırsat ve bilgi verildiği takdirde, işgörenlerin algıladıkları örgütsel destek artmaktadır.”

Örgüt içerisinde çalışanlarının mutluluğuna ve esenliğine önem veren, çalışanlarını destekleyici bir örgütte veya yönetimde olması gereken özellikler şu şekilde özetlenebilir (Özdevecioğlu, 2003: 117-118).

- “Çalışanların yaratıcı fikirlerini, önerilerini ve eleştirilerini dikkate almak ve bu önerileri uygulamaya aktarmak: Çalışanlar kendi fikirlerinin önemsendiğini, eleştirilerinin dikkate alındığını ve bu eleştiriler çerçevesinde işletmede değişiklikler yapıldığını bilirlerse, bu onlar açısından destek olarak algılanacaktır.”

- “Çalışanlara nispeten bir iş güvenliği sağlamak ve başarılı oldukları takdirde işyerinde devamlı çalışacaklarına ilişkin güvence vermek: Çalışanların beklentilerinden biri de iş güvenliğidir. Hataların hoşgörü ile karşılanacağı, başarılı olunduğu takdirde işyerinde çalışmaya devam edileceği, her an işletme dışı kalmayacağı duygusu çalışanlarda destek olarak algılanacaktır.”
- “Örgüt içindeki insan ilişkilerinin pozitif olmasını sağlamak, örgüt içi halkla ilişkiler çalışmalarını yüksek seviyelerde tutmak: Örgüt ikliminin yani örgüt içi ast-üst ilişkilerinin, ast-ast ilişkilerinin ve üst-üst ilişkilerinin yüksek düzeyde ve pozitif olması hem çalışanları motive edecektir hem de destek olarak algılanacaktır.”
- “Örgüt içinde, adam kayırmacılık yapmamak, herkese adaletli davranmak, hak yememek: Çalışanlar açısından hak ettiği zaman bunun karşılığını almak önemlidir. İşletme içinde yönetime yakın kişilerin kayırılması, yöneticilerin haksız taraf tutmaları, destek açısından olumsuz algılanacaktır.”
- “Çalışanları önemsemek ve onlara rağmen bazı kararları almamak: Çalışanlar işletme içinde birer sosyal varlıktır. Kendilerinin önemsenmesini, başarıları ile övülmesini ve takdir edilmesini beklerler. Böyle davranan yöneticiler, çalışanların gözünde destekleyici yönetici olarak algılanacaklardır.”

3.3. ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ÖNEMİ

Güçlü örgütsel destek algısına sahip çalışanlar teorik olarak örgüte fayda sağlayan davranışlar gösterme eğilimindedirler. Bu bakış açısı ile AÖD, sosyal etkileşim teorisine dayalı olarak değerlendirilmektedir. Sosyal etkileşim teorisine göre çalışanlar işleriyle ilgili çabalarını ve performanslarını, örgütün gelecekte sağlamlasını bekledikleri maddi ve manevi ödüllere bağlı olarak biçimlendirirler (Stamper ve Johlke, 2003, akt. Kaplan, 2010: 39). Çakar ve Yıldız (2009: 76) da algılanan örgütsel desteğin çalışanların zaman içerisinde yöneticileri ve örgütleri ile etkileşimi sonucunda geliştiğini ve örgütün çalışanlara olan bağlılığının algılanma düzeyini yansıttığını belirtmektedirler.

Demir (2012: 51) de yaptığı araştırmanın sonucunda çalışanların iş süreçlerinde en uygun kararları vermeleri ve muhtemel hatalarının önlenmesi için örgütsel düzeyde devamlı ve sistematik olarak destek almalarının görev, yetki ve sorumlulukları ile ilgili alacakları yeni rolleri sürdürebilmelerinde bilgi ve

becerilerinin yükselmesini ve örgüte olan bağlılıklarını sağlayabildiğini ifade etmektedir. Demir (2012: 51) ayrıca, çalışanlara gerekli örgütsel desteğin sağlanması sonucu rahat bir çalışma ortamı yaratılarak huzur ve mutluluklarının, iş güveninin sağlanması sonucunda da örgütsel bağlılıklarının artırılması ve işten ayrılma eğilimlerinin azaltılmasının mümkün olacağını belirtmektedir.

Alan yazın genel olarak incelendiğinde AÖD düzeyinin yüksek seviyede olmasının pozitif iş ürünlerinin kazanılmasında önemli bir rolü olduğuna işaret eden birçok araştırma görülmektedir. Eisenberger vd. (1990) tarafından artan örgütsel bağlılık, Allen ve Meyer (1990) tarafından azalan işten ayrılma niyeti ve daha düşük çalışan devri, Eisenberger vd. (1986) tarafından azalan devamsızlık ve Stamper ve Johlke (2003) tarafından azalan gerginlik pozitif iş ürünleri arasında ifade edilmiştir (akt. Tokgöz, 2011: 369).

Örgütsel destek ile ilgili alan yazın taramasından, örgüt çalışanları tarafından AÖD kavramının ortaya çıkışında etkili olan bazı değişkenlerin mevcut olduğu da anlaşılmaktadır. Örneğin; Rhodes ve Eisenberger (2002: 700) örgütsel adalet, yönetici desteği, örgütsel ödüller ve iş koşulları ile bireysel faktörleri örgütsel desteği etkileyen faktörler olarak değerlendirilirken, Kaplan (2010: 45) da örgütsel adalet, yönetici desteği, lider-üye etkileşimi, insan kaynakları uygulamaları ve çalışanların özellikleri üzerinde durmaktadır.

Çalışanlar tarafından örgütsel destek algılanırken, örgütün desteğinin yanında yöneticinin desteğinin de önemli bir yer tuttuğu anlaşılmaktadır. Çünkü çalışanlar örgütsel desteği bir bütün olarak algılamaktadırlar. Çalışanlar, örgüt tarafından katkılarına değer verildiğine dair genel kanılar oluşturmanın yanı sıra yöneticilerinin onların mutluluğuyla ilgilenmesi ve onların katkılarına değer vermesiyle de ilgili olarak genel görüşler oluştururlar. Yöneticilerin gerek örgütü yönetmek gerekse çalışanlarının performansını değerlendirmek için sorumluluğa sahip olmaları nedeniyle yöneticinin olumlu ya da olumsuz yönelişi çalışanlar tarafından örgütsel desteğin göstergesi olarak değerlendirilmektedir (Rhodes ve Eisenberger, 2002: 700).

Yapılan araştırmalarda örgütsel destek algılarını etkileyen bireysel faktörler içerisinde kişisel özelliklerin, çalışanların örgütsel destek algılarını belirlediği sonucuna ulaşıldığı da görülmektedir. Örgütsel faktörler içerisinde yer alan ödüller, yönetici desteği ve kişiler arası güven de önemli faktörler olarak değerlendirilmektedir. Çünkü örgütsel desteğin belirleyicileri olan bu kavramlar davranış bilimlerinde olduğu kadar yönetim ve eğitim alanında da önemli

kavramlardır ve günümüzde yapılan araştırmalarda üzerinde en çok durulan araştırma konularından bazılarıdır. Bu nedenle bu kavramlardan yönetici desteği ve bireysel faktörler bu araştırmada da üzerinde önemle durulması gereken konular olarak kabul edilmektedir (Köse ve Gönüllüoğlu, 2010: 89).

3.4. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN SONUÇLARI

İş ortamlarında örgütün ve yöneticilerin çalışanların refahıyla ilgilenmesi birçok olumlu örgütsel davranış sonuçlarının oluşmasına yol açmaktadır. Algılanan örgütsel desteğin işgörenlerin davranışları üzerindeki etkisi üzerinde yapılan birçok araştırmada örgütsel bağlılığı artırdığı ve çalışanların örgütten ayrılma niyetlerini azalttığı belirlenmiştir (Eisenberger vd, 1990). Rhoades ve Eisenberger'in (2002) yaptığı meta analizlerde AÖD, örgütlerde iş tatminini ve iş performansını artırmakta, eğlenceli bir iş ortamı oluşmasına fırsat yaratmakta ve çalışanların işte kalma eğilimlerini artırmaktadır. Algılanan örgütsel desteğin sonuçları açısından Rhoades ve Eisenberger'in (2002) çalışması temel alınarak ve literatür incelemesi sonucunda algılanan örgütsel desteğin sonuçları başlıklar halinde verilmiştir.

3.4.1. Zorunluluk Hissetme

İşgörenler örgüt içerisinde sunulan imkânlardan faydalandıkça ve kendilerinin bilgisine başvurulduğu, eğitimlerine ve kariyer olanaklarına değer verildiğini algıladığında; kendisinde bir zorunluluk hisseder (Eisenberger vd, 2001). Bu zorunluluk duygusu işgörende örgüte ve amaçlarına karşı daha fazla gayret gösterme davranışlarına neden olur ve nihayet örgüte olan bağlılığı artar ve örgütsel performansı artıracak davranışlarda bulunur (Aselage ve Eisenberger, 2003).

İşgörenlere kişisel ve maddi birçok olumlu kaynaklar verdiği için örgütsel destek, işgörende örgütsel hedeflerin yerine getirilmesine ilişkin zorunluluk hissine sebebiyet vermektedir (Kaplan, 2010). Eisenberger ve arkadaşlarının ABD'de posta çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmada örgütsel destek ile çalışanların posta örgütünün hedeflerine ulaşmasında gayret göstermek için zorunluluk hissi oluşması arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu belirlemişlerdir (Eisenberger vd, 2001).

3.4.2. Örgütsel Bağlılık

Örgütte çalışanlarla örgütün uyumunun önemli göstergelerinden biri olan örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgütte kalmak için güçlü duygular beslemesi, örgütün hedeflerine içten inanması ve örgüt hedefleri için bütün güçleleriyle gayret göstermesi anlamına gelmektedir (Akar ve Yıldırım, 2008).

Çalışanların görev yaptığı örgüte gönülden bağlı olmaları, çalışanların işle alakalı birçok davranışını pozitif yönde etkileyebilmektedir. Eisenberger ve arkadaşları (1990) yaptıkları çalışmada AÖD algısının çalışanların örgütsel bağlılık algılarını yükselttiğini ifade etmişlerdir. Bu konuda literatürde AÖD ile örgütsel bağlılık arasında çok güçlü bulgular ortaya çıkaran araştırmalar vardır. Bunlar arasında Nayir (2012)'in çalışması örnek verilebilir.

Nayir'in (2012) yaptığı çalışmada öğretmenlerin AÖD ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamışlardır. Çalışmada her iki değişken arasında güçlü ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Yani bir öğretmenin örgütsel destek algısı yükseldikçe ve örgütsel bağlılığı da artmaktadır. Ayrıca Nayir (2012) öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının en önemli belirleyicisi olarak algılanan örgütsel desteğin olduğunu ileri sürmüştür. Günümüzün örgüt yöneticileri işgörenlerin refahı ve iyiliğiyle ilgilenecek politikalar üretmek onlarda örgütsel destek algısı oluşturdukları zaman çalışanları örgüte çok güçlü bir şekilde bağlanabileceklerdir.

3.4.3. Örgütsel Vatandaşlık

Organ (1988) tarafından ilk defa ifade edilen örgütsel vatandaşlık “biçimsel ödül sistemini dikkate almaksızın, bir bütün olarak organizasyonun fonksiyonlarını verimli ve etkili bir biçimde yerine getirmesine yardımcı olan, gönüllülük esasına dayalı birey davranışı” olarak açıklanmaktadır (Organ 1988; akt. Tokmak vd, 2013).

Örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin tanımlarda ortak nokta, bu davranışların örgütte isteğe bağlı ve gönüllülük esasına dayalı bir anlayış içinde gösterilen rol fazlası davranışlar olarak açıklanması ve bunların örgütsel etkililiğe yarar sağlanmasıdır. Birey, samimi duygularla ve isteyerek yaptığı örgütsel vatandaşlık davranışına karşılık herhangi bir dışsal ödül beklentisi içerisinde olmamaktadır (Sezgin, 2005).

İşgörenler kendilerine destek verildiğini hissettikleri zaman örgüte bağlılık göstermekle beraber örgütün amaçlarına ulaşmasına daha fazla katkıda bulunacak davranışlar sergilemeye başlarlar (Zagenczyk, 2006). Araştırmalar AÖD ile örgütsel vatandaşlık kavramı arasında olumlu bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır (Masterson ve diğerleri, 2000; Eisenberger ve diğerleri, 1990; Miao, 2011). Kaplan'ın (2010: 61) aktardığına göre; ABD'de Fortune 500 listesinde yer alan iki işletme çalışanları üzerinde yapılan araştırmada AÖD ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif ve anlamlı ilişki bulunmuştur.

3.4.4. Performans-Ödül Beklentisi ve İş Performansı

Örgütsel destek algısı yüksek olan çalışanlar, gösterdikleri performans karşılığında örgütte yetkili olanlar tarafından ödüllendirileceğine ilişkin bir beklenti içerisine girerler. Örgütsel destek algısı yüksek olan çalışanların bekledikleri ödüller maddi olabileceği gibi manevi de olabilir. Örneğin çalışmalarından dolayı ek bir ücret veya terfi gibi maddi, saygı görme, onaylanma gibi sosyal ödül beklentileri olabilmektedir (Kaplan, 2010: 56).

Çalışanların gösterdikleri performans karşısında bekledikleri ödül beklentisi arasındaki ilişki, çalışanların çalışma performanslarına doğrudan etki etmektedir. Shanock ve Eisenberger (2006) yaptıkları çalışmada, çalışanlarda ortaya çıkan örgütsel destek algısının çalışma performansında ilave artışlara neden olduğunu belirlemişlerdir. Neves ve Eisenberger'in (2012) yaptığı başka bir çalışmada ise algılanan örgütsel desteğin örgüt içerisindeki iletişim ile işgören performansının artması arasında aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiştir. Bu konuda yazında yapılan birçok araştırma Eisenberger'in görüşlerini destekler niteliktedir. Örgüt yöneticileri açısından işgören performansının artırılması hayati öneme haiz bir konudur. Örneğin, İngiltere'de bankacılar üzerinde bir yıllık periyotta yapılan inceleme ve araştırmalar sonucunda psikolojik kontratın iş performansını artırdığını ve bu süreçte algılanan örgütsel desteğin çok kuvvetli bir şekilde aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiştir (Conway vd, 2012).

Pakistan'da yapılan başka bir araştırmada, kariyer gelişimini destekleyici şekilde algılanan örgütsel desteğin işgörenlerin performanslarını artırdığı görülmüştür (Saleem ve Amin, 2013).

Türkiye’de Karadeniz Bölgesinde küçük ve orta boy işletmelerde çalışan 186 yönetici üzerinde yapılan bir araştırmada ise insan kaynakları yönetimi uygulamalarının iş performansını artırdığı ve bu süreçte örgütsel desteğin aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiştir (Tokmak vd, 2012).

3.4.5. İş Gücü Devri

ABD’de üretim sektöründeki firmaların çalışanları üzerinde yapılan araştırmada, algılanan örgütsel desteğin işgörenlerin işten ayrılma niyetleri üzerinde negatif etkisi olduğu belirlenmiştir (Randall vd, 1999). Benzer şekilde yine ABD’de sosyal hizmet çalışanları üzerinde yapılan araştırmada öncekine benzer şekilde AÖD ile işgörenlerin işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişki negatif bir ilişki olmuştur (Maertz vd, 2007).

Taylanda yapılan bir araştırmanın sonucu da yukarıda belirtilen araştırma bulgularını destekler niteliktedir. Üniversite bünyesinde çalışanların örgütsel destek algıları arttıkça örgütsel bağlılığın arttığı ve buna bağlı olarak da işten ayrılma niyetlerinin azaldığı görülmüştür (Chuebang ve Baotham, 2011).

Bu konuda ülkemizde yapılan bir çalışmanın sonuçları gerçekten dikkat çekicidir. Tüzün ve Kalemci’nin (2012) tam zamanlı işçiler üzerine yaptığı araştırmada; işçilerden yüksek derecede yönetici desteği olan ancak düşük seviyede örgütsel destek algısı olanların işten ayrılma niyetlerinin fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışma algılanan örgütsel desteğin yönetici desteğinden daha kapsamlı bir olgu olduğunu göstermesi açısından önem arz etmektedir.

3.4.6. Geri Çekilme Davranışı

Geri çekilme davranışı işgörenin örgüte aktif katılımındaki azalmayı ifade eder. Geri çekilme davranışı özellikle iş devamsızlığı, geç kalma veya işi yavaşlatma gibi davranışlarla ilgilidir. Algılanan örgütsel desteğe sahip işgörenlerde geri çekilme davranışlarında azalma (Shore ve Shore, 1995), dolayısıyla örgütsel bağlılıkta artma (Rhoades ve Eisenberger, 2002) görülmektedir.

Örgütsel destek algısının artmasının işgörenin işten ayrılma niyetinin azalmasına veya yok olmasına neden olduğu söylenebilir. Masterson ve arkadaşlarının (2000) yaptığı araştırmada yüksek düzeyde algılanan örgütsel desteğe sahip işgörenlerin işten ayrılma niyetinin daha az olduğu ortaya çıkmıştır. Yıldız’ın

(2008) bir tekstil firması işgörenleri üzerinde yaptığı araştırmada örgütsel destek algısı ile işten ayrılma niyeti arasında olumsuz yönlü ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Geri çekilme davranışının bir başka boyutu iş devamsızlığıdır. Devamsızlık işgörenin planlanan zamanda işyerinde bulunmamasıdır (Price, 1997). Araştırmalarda iş devamsızlığının dağıtıcı, işlemsel (Lam, Schaubroeck ve Aryee, 2002) ve etkileşimsel adalet (Gellatly, 1995) ile olumlu yönde ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. Adalet duygusu işgörende örgütsel destek algısının oluşmasına neden olmakta ve işgörenin tutum ve davranışlarını etkilemektedir (Shore ve Shore, 1995).

Orthner ve Pittman'ın (1986) araştırmasında ise örgütsel destek algısının işten ayrılma niyetini ve işe devamsızlığı azalttığı ortaya çıkmıştır. Bu durumda iş devamsızlığı ile algılanan örgütsel desteğin ilişkili olduğunu söylemek mümkündür. Buna göre işgörende örgütsel adalet sonucu artan örgütsel destek algısının iş devamsızlığında azalmaya neden olacağı söylenebilir. Eisenberger ve arkadaşlarının (1986) yaptığı araştırma da algılanan örgütsel desteğin iş devamsızlığında azalmaya neden olduğunu ortaya koymaktadır.

Geri çekilme davranışının son şekli olan işgören sessizliği, işgörenin işten ayrılma niyeti taşıdığı ve iş devamsızlığının bir belirtisi olarak düşünülmektedir. Literatürde işgören sessizliğinin örgütsel adalet ile ilgili olduğu görülmektedir (Colquitt, Greenberg ve Zapata-Phealan, 2005). Bunun sonucunda işgören sessizliğinin de dolaylı olarak işgörenin örgütsel destek algısı ile ilgili olduğunu söylemek mümkündür.

AÖD işgörenin çekilme davranışını azaltmaktadır. Çekilme davranışı işe devamsızlık ve işten ayrılma niyetini ifade etmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002; Eder ve Eisenberger, 2008). Örgütleri tarafından desteklendiğini hisseden işgörenler işten ayrılmayı veya başka bir işte çalışmayı daha az düşünürler; çünkü işverenleri güçlü değişim ilişkilerine sahiptirler. Ayrıca yüksek düzeyde algılanan örgütsel desteğe sahip işgörenler işe düzenli giderek örgütlerinin başarılarına katkıda bulunacaklarına inanmaktadırlar (Zagenczyk, 2006).

3.5. ÖRGÜTSEL DESTEK İLE İLGİLİ YAPILMIŞ ARAŞTIRMALAR

LaMastro (1999) New Jersey eyaletinde ilk ve orta dereceli okullarda görev yapan öğretmenlerin AÖD ve örgütsel bağlılıkları üzerine bir araştırma yapmıştır. Buna göre AÖD düzeyi yüksek olan öğretmenler AÖD düzeyi düşük olan öğretmenlere göre daha yüksek motivasyonla, daha şevkli, azimli çalışmakta ve

okulda daha fazla olumlu tutum ve davranışlar sergilemektedirler. Ayrıca AÖD düzeyi yüksek öğretmenler okulda daha az stres yaşamaktadırlar. LaMastro AÖD oluşturulmasında okul müdürlerinin gerekli zamanı ayırarak öğretmenlerle etkili bir iletişim kurmasının, ödül dağıtımında öğretmenlerin de görüşlerine başvurulmasının önemine dikkat çekmektedir. Bu sayede öğretmenlerin öğrenci ve okul başarısı için elinden gelenin biraz daha fazlasını yapmasının yolu açılacaktır.

Lui (2004) algılanan örgütsel desteğin insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yansması ve bunun çalışanlar üzerindeki etkilerini araştıran bir çalışma hazırlamıştır. Çalışanların örgüte katkısını tanıyan, onlara değer veren, çalışanların iyiliğini düşünen örgütlerde çalışanların AÖD düzeyinin arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların insan kaynaklarının uygulamaları arasında yer alan ücret düzeyi, mesleki gelişim imkânları ve üst-ast ilişkileriyle ilgili beklentileri AÖD doğrudan etkilemektedir. İnsan kaynakları uygulamalarının örgütsel destek oluşturmadaki olumlu çabası çalışanların tutum ve davranışlarında olumlu sonuçlar oluşturması şeklinde karşılık bulmaktadır.

Silbert (2005) örgüt tarafından verilen ödüllerin çalışanlarda AÖD oluşturmadaki etkilerini araştırmıştır. Buna göre çalışanların AÖD düzeyini artırmada ödüller etkili bir yoldur. Çünkü çalışanların gözünde ödüller örgütün gösterilen çaba ve gayreti takdir ettiğinin somut göstergesidir. Örgütün çalışanlarına vereceği ödüller çalışanların performansının artmasına yardımcı olabilir.

Pack (2006) atletizm yöneticilerine yönelik yapmış olduğu araştırmada örgütsel adalet duygusu ve üst yönetici desteği çalışanların kendilerine değer verildiğini düşünmelerini sağlamada önemli bir yere sahiptir. Örgütsel destek algısının cinsiyet faktörüne göre anlamlı bir farklılık göstermediğini saptayan araştırmada, AÖD yüksek olan çalışanların iş doyumlarının ve örgütsel bağlılıklarının yüksek olduğu ve işi bırakma eğilimlerinin düşük olduğu sonucuna varmıştır.

Zagenczyk (2006) algılanan örgütsel desteğin oluşmasında sosyal etkilerin analizini yapan bir araştırma gerçekleştirmiştir. Zagenczyk AÖD ile ilgili araştırmaların konuyu sadece örgüt-birey ya da ast-üst arasındaki bireysel ilişkiler çerçevesinde incelemiş olmasını eleştirmektedir. Çünkü AÖD oluşmasında o kurumda çalışan ve diğer çalışanlar tarafından rol model olarak alınan meslektaşların da etkisinin önemli olabileceği düşünülmektedir. Örgütteki arkadaşlık bağları AÖD etkilemektedir. Çünkü çalışanlar meslektaşlarının tutum ve davranışlarına bakarak

karşılaştırma yapmakta ve kendi tutum ve algılarını oluşturmaktadırlar. Özellikle çalışanlar hayranı oldukları, saygı duydukları kişilerin görüşlerine daha çok değer vermektedirler. Örgütte bir kişinin karşılaştığı olumsuz bir durum örgütün kendilerine değer vermediği şeklinde algılanabilir ve bu durum çalışanlar arasında hızlı bir şekilde yayılarak diğer çalışanların da olumsuz algılar geliştirmesine sebep olabilir. Bu nedenle yöneticiler çalışanlar ile ilgili meselelerde karar alırken daha dikkatli olmalıdır.

Lew (2009) Malezya’da özel üniversitelerde çalışan akademisyenlerin AÖD düzeyi, yükümlülük hissi, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimleri arasındaki ilişkiyi sorgulayan bir çalışma yapmıştır. Çalışmanın bulguları Blau’nun (1964) öne sürdüğü sosyal takas teorisini doğrulamaktadır. Örgütlerinden ilgi ve destek gören çalışanlar karşılılık ilkesi doğrultusunda örgütlerine karşı yükümlülük duygusu hissetmektedir. Aynı şekilde AÖD düzeyi yüksek akademisyenler üniversitelerinin iyiliği ve amacına ulaşması için daha fazla çalışma isteği duymaktadırlar. Bu akademisyenlerin işten ayrılma eğilimleri düşük bulunmuştur. Çalışma üniversitenin akademisyenlere karşı sergilediği olumlu tutumların akademisyenler tarafından karşılıksız bırakılmadığını göstermektedir. Küresel rekabet ortamında başarıyı yakalamak isteyen üniversitelerin nitelikli akademisyenleri kurumlarında tutmayı başararak kaliteli bir eğitim ortamı oluşturması ve akademisyenlerin uluslararası düzeyde ses getirecek çalışmalar yapabilmelerine olanak sağlaması gerekmektedir. Bu durum üniversitenin akademisyenlerine sağlayacağı örgütsel destekle mümkün olacaktır.

Çolakoğlu, Culha ve Atay’ın (2010) araştırma bulguları ise algılanan örgütsel desteğin iş doyumunu üzerinde önemli derecede olumlu etkileri olduğunu bulmuşlardır. Çalışanların çalışma koşullarının iyileştirilmesi, onların ihtiyaçlarının dikkate alınması ve üst yöneticilerin desteği AÖD artırılmasında önemlidir. Çalışanlar maaş ve ücretlerinde yapılacak iyileştirmelerle oluşacak finansal desteğin yanında saygı görme, takdir edilme, düşüncelerine değer verilme gibi sosyal ihtiyaçlara da gereksinim duymaktadırlar. Benzer bulguları Kaplan ve Öğüt’ün (2012) araştırma bulgularında da görmek mümkündür.

Özdemir (2010) ilköğretim okullarında algılanan örgütsel desteğin öğretmenlerin kişiler arası öz yeterlik inançlarıyla ilişkisini inceleyen bir araştırma yapmıştır. Ankara’daki devlet okullarında görevli 247 öğretmenin katıldığı çalışmada AÖD ile öğretmenlerin kişiler arası öz yeterlik inancı arasında pozitif bir

ilişki bulunmuştur. Öğretmenlerin kişiler arası öz yeterlik inançlarını artırmanın yollarından birinin de okulda onların desteklenmesi olduğu ortaya çıkmıştır. Özdemir (2010) öğretmenlerin algıladıkları örgütsel destek düzeyinin artırılabilmesi için öğretmenlerin çalışma koşulları iyileştirilmesi, sorunlarıyla ilgilenilmesi, çabalarının takdir edilmesi ve düşüncelerine değer verilmesi gerektiği şeklinde öneriler getirmiştir.

Polat ve Aktop (2010) ortaöğretim öğretmenlerinin duygusal zekâ ve örgütsel destek algılarının girişimci davranışlar göstermelerindeki etkisini araştırmak amacıyla bir çalışma yapmışlardır. Elde edilen sonuçlar örgütsel destek algısı ile girişimcilik arasında anlamlı olumlu ve orta düzey bir ilişki bulunduğunu göstermiştir. Öğretmenlerin çalıştıkları okulda yöneticileri ve öğretmen arkadaşları tarafından desteklenmeleri sonucunda AÖD düzeyi artmakta bu da onları daha girişimci davranmaya yöneltmektedir.

Gürbüz (2012) tarafından yapılan araştırmada algılanan “örgütsel destek”, “örgütsel güven” ve “örgütsel bağlılık” kavramları incelenmiştir. Araştırmada algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkisinin olduğu belirlenmiştir. Ayrıca araştırmada örgütsel destek ve örgütsel güven düzeyinin örgütsel bağlılığı etkilediği tespit edilmiştir. Araştırmanın sonuçları cinsiyet değişkeninin AÖD, bağlılık, örgütsel güven üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmadığını da göstermiştir.

4. BÖLÜM: YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evreni, örnekleme, araştırma verilerinin nasıl toplandığı, veri toplama araçları ve toplanan verilerin analizine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

4.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Araştırmada “ilişkisel tarama” yöntemi kullanılmıştır. İlişkisel tarama, iki yada daha fazla değişken arasındaki ilişkileri belirlemek ve neden-sonuç ile ilgili ipuçları elde etmek amacıyla yapılan araştırmalardır (Büyüköztürk vd., 2012). Araştırmada okul yöneticilerinin paternalist liderlik davranışları bağımsız değişkeni oluştururken, öğretmenlerin örgütsel destek algıları bağımlı değişkeni oluşturmaktadır.

4.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ

Bilimsel bir çalışmanın sonuçları ne kadar fazla genellenebiliyorsa değeri de o miktarda artar. Bilim, genellenebilirliği olan bilgiler bütünü olduğu için araştırmalarda kapsamlı bir alanda genellenebilirliği olan bilgiler elde etmeye çabalamak değerlidir (Karasar, 2016).

Evren, araştırmada toplanacak verilerin çözümlenmesiyle elde edilecek sonuçların geçerli olacağı, yorumlanacağı grup olarak ifade edilebilir (Büyüköztürk ve diğerleri, 2012). Bu çerçevede yapılan araştırmanın evrenini, Malatya İl merkezinde yer alan ilkokullarda çalışan 5420 sınıf öğretmeni oluşturmaktadır.

4.3. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ

Örneklem, kendisi hakkında veri toplanan evrenin sınırlı bir parçası; örnekleme ise evrenin özelliklerini tespit etmek, tahmin etmek amacıyla onu temsil edecek uygun örnekleri belirlemeye yönelik süreci ve bu süreçte yapılan tüm işlemleri ifade eder (Büyüköztürk ve diğerleri, 2012).

Araştırmanın örneklemini belirlemek şu aşamalar takip edilmiştir: Malatya İl merkezinde bulunan ilkokullar bir küme olarak kabul edilmiştir. Bu kümeden yansızlık kuralına göre yeterli sayıda ilkokulun örnekleme alınması için, 20 ilkokul yansız olarak belirlenmiştir. Yansız olarak belirlenen ilkokullardaki tüm öğretmenler üzerinde ölçümler yapmak için araştırmada kullanılan ölçekler dağıtılmış ve bu

öğretmenler arasında 405 sınıf öğretmeni araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. 405 sınıf öğretmeninden elde edilen sonuçlar Malatya İl merkezindeki tüm sınıf öğretmenlerine genellenmiştir. Bu şekilde belirlenen örneklem türüne “Oransız Küme Örnekleme” denir (Karasar, 2016: 153).

Araştırmaya katılan sınıf öğretmenleri demografik (cinsiyet, mesleki kıdem, eğitim durumu, okuldaki öğretmen sayısı, bulunduğu okulda çalışma süresi) özelliklerine ilişkin açıklayıcı bilgiler Tablo 4.1’de gösterilmiştir.

Tablo 4.1: Öğretmenlerin Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı

Cinsiyet	N	%
Kadın	213	52,6
Erkek	192	47,4
Mesleki Kıdem	N	%
1-10 yıl	141	34,8
11-20 yıl	141	34,8
21-30 yıl	100	24,7
31 yıl ve üzeri	23	5,7
Eğitim Durumu	N	%
Ön Lisans	36	8,9
Lisans	333	82,2
Lisansüstü	36	8,9
Okuldaki Öğretmen Sayısı	N	%
1-10	22	5,4
11-20	54	13,3
21-30	78	19,3
31 ve üzeri	251	62,0
Bulunduğu Okulda Çalışma Süresi	N	%
1-3 yıl	221	54,6
4-6 yıl	80	19,8
7-9 yıl	46	11,4
10 yıl ve üzeri	58	14,3
Toplam	405	100

Araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin demografik özelliklerinin yer aldığı Tablo 4.1’deki veriler incelendiğinde araştırmaya katılım gösteren sınıf öğretmenlerinin %52,6’sının kadın (213), %47,4’ünün ise erkeklerin (192) oluşturduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılım gösterenlerin sınıf öğretmenlerinin mesleki kıdemlerine ilişkin veriler incelendiğinde katılımcıların %34,8’inin 1-10 yıl (141), %34,8’inin 11-

20 yıl (141), %24,7'sinin 21-30 yıl (100), %5,7'sinin 31 yıl ve üstü (23) mesleki kıdeme sahip olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılım gösterenlerin sınıf öğretmenlerinin eğitim durumuna ilişkin veriler incelendiğinde katılımcıların %8,9'u ön lisans (36), %82,2'si lisans (333) ve %8,9'u lisansüstü (36) eğitim mezunu olduğu anlaşılmaktadır.

Araştırmaya katılım gösterenlerin sınıf öğretmenlerinin görev yaptıkları okuldaki öğretmen sayısına ilişkin veriler incelendiğinde katılımcıların %5,4'ünün okulunda 1-10 (22), %13,3'ünün 11-20 (54), %19,3'ünün 21-30 (78), %62'sinin okulunda ise 31 ve üzeri (251) sayıda öğretmen olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılım gösteren sınıf öğretmenlerinin buldukları okuldaki çalışma süresine ilişkin veriler incelendiğinde katılımcıların %54,6'sının 1-3 yıl (221), %19,8'inin 4-6 yıl (80), %11,4'ü 7-9 yıl (46), %14,3'ü ise 10 yıl ve üzeri (58) süre buldukları okulda çalıştıkları görülmektedir.

4.4. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN TOPLANMASI

Araştırma verilerini toplamak için kullanılan veri toplama araçları; Ek-1'de yer alan "Kişisel Bilgi Formu", Ek-2'de yer alan "Paternalist Liderlik Ölçeği" ve Ek-3'te yer alan "Örgütsel Destek Ölçeği" dir.

Araştırma verilerinin toplanması için araştırmacı tarafından Malatya İli merkezinde bulunan ilkokullara 445 ölçek dağıtılmıştır. Dağıtılan ölçeklerden 410'u geri dönmüştür. Geri dönen ölçeklerden 5 tanesi araştırma için kullanılmaya değer bulunmamıştır. Geriye kalan 405 ölçekle çalışmanın verileri toplanmış ve analiz edilmiştir.

4.4.1. Paternalist Liderlik Ölçeği

Okul yöneticilerinin göstermiş olduğu paternalist liderlik özelliklerinin sınıf öğretmenlerinin tarafından hangi düzeyde algılandığını belirlemek için Aycan (2006) tarafından geliştirilen "Paternalist Liderlik Ölçeği" kullanılmıştır. Aycan (2006)'nın geliştirdiği ölçek, 21 maddeden ve "İş Yerinde Aile Ortamı", "Birey Düzeyinde İlişkiler", "Çalışanların İş Dışındaki Yaşamlarıyla İlgilenme", "Sadakat Beklentisi" ve "Hiyerarşik Durum ve Otorite" olmak üzere 5 boyuttan oluşmaktadır. Yapılan araştırmada da Aycan (2006)'nın yaptığı gibi ölçek 5 boyutta ve 21 madde olarak

değerlendirilmiştir. Ölçeğe ait boyutlar ve boyutlara ilişkin maddeler Cronbach α değerleri Tablo 4.2’de yer almaktadır.

Tablo 4.2: Paternalist Liderlik Ölçeği Güvenirlik Katsayıları

Boyutlar	Cronbach α
İşyerinde aile ortamı	,889
Birey düzeyinde ilişkiler	,774
Çalışanların iş dışındaki yaşamlarıyla ilgilenme	,635
Sadakat beklentisi	,618
Hiyerarşik durum ve otorite	,763
GENEL	,912

Yapılan araştırmada, paternalist liderlik ölçeğinin güvenilirliğinin belirlenmesinde Cronbach α değeri kullanılmıştır. Yapılan çalışmada iç tutarlık katsayısı “ $\alpha=0,912$ ” olarak bulunmuştur. Cronbach alfa güvenirlilik katsayıları $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ve $0,80 \leq \alpha < 1,00$ aralıklarında olduğundan kullanılan paternalist liderlik ölçeğinin güvenilir olduğunu göstermektedir (Kalaycı, 2010).

Yapılan çalışmada kullanılan verilerin faktör analizi için uygunluğunu belirlemek amacıyla yapılan analizler sonucunda ölçek maddelerinin faktör yükleri ,30’un üzerinde çıkmış olup, KMO değeri 0,922 ve Bartlett testine ilişkin χ^2 değeri 4080,475 ($p = 0,00$) olarak hesaplanmıştır. Bu değerler, değişkenler arasında iyi düzeyde korelasyon ($KMO \geq 0,7$) olduğunu göstermektedir (Can, 2016). Ölçekte yer alan 5 faktörün açıkladığı toplam varyans % 64,723’tür.

Ölçeğin normallik testi için yapılan analizler sonucunda Skewness değeri - ,553 Kurtosis değeri ,036 olduğu tespit edilmiştir. Skewness ve Kurtosis değerleri $\pm 1,5$ aralığında olduğundan paternalist liderlik ölçeği maddelerinin normal dağıldığının kanıtıdır (Tabachnick ve Fidell, 2013).

Ölçek, “(1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Biraz Katılmıyorum, (4) Biraz Katılıyorum, (5) Katılıyorum ve (6) Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde altılı likert tipi ölçek formatına uygun olarak hazırlanmıştır.

4.4.2. Örgütsel Destek Ölçeği

Araştırmada sınıf öğretmenlerinin örgütsel destek algısını ölçmek için “Örgütsel Destek Ölçeği” kullanılmıştır. Pazy (2011) tarafından geliştirilmiş olan ölçek, Bostanci (2013) tarafından da Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçeğin orijinal formu toplam 21 maddeden ve 4 boyuttan oluşurken Bostanci (2013)’nın Türkçe’ye

uyarladığı formu, 21 madde ve “Örgütsel Destek” ve “Yönetmel Destek” olmak üzere 2 boyuttan oluşmaktadır. Yapılan araştırmada da Bostancı (2013)’nin uyarladığı formatta olduğu gibi ölçek 2 boyutta ve 21 madde olarak değerlendirilmiştir. Ölçeğe ait boyutlar ve boyutlara ilişkin Cronbach α değerleri Tablo 4.3’te yer almaktadır.

Tablo 4.3: Örgütsel Destek Ölçeği Güvenirlik Katsayıları

Boyutlar	Cronbach α
İşyerinde aile ortamı	,971
Birey düzeyinde ilişkiler	,947
GENEL	,977

Yapılan araştırmada, örgütsel destek ölçeğinin güvenilirliğinin belirlenmesinde Cronbach α değeri kullanılmıştır. Yapılan çalışmada iç tutarlık katsayısı “ $\alpha=0,977$ ” olarak bulunmuştur. Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları $0,80 \leq \alpha < 1,00$ aralıklarında olduğundan kullanılan örgütsel destek ölçeğinin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir (Kalaycı, 2010).

Yapılan çalışmada kullanılan verilerin faktör analizi için uygunluğunu belirlemek amacıyla yapılan analizler sonucunda ölçek maddelerinin faktör yükleri ,30’un üzerinde çıkmış olup, KMO değeri 0,969 ve Bartlett testine ilişkin χ^2 değeri 9939,339 ($p = 0,00$) olarak hesaplanmıştır. Bu değerler, değişkenler arasında iyi düzeyde korelasyon ($KMO \geq 0,7$) olduğunu göstermektedir (Can, 2016). Ölçekte yer alan 2 faktörün açıkladığı toplam varyans % 75,427’dir.

Ölçeğin normallik testi için yapılan analizler sonucunda Skewness değeri - ,691 Kurtosis değeri ,129 olduğu tespit edilmiştir. Skewness ve Kurtosis değerleri $\pm 1,5$ aralığında olduğundan örgütsel destek ölçeği maddelerinin normal dağıldığının kanıtıdır (Tabachnick ve Fidell, 2013).

Ölçek, “(1) Hiç Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Çok Az Katılıyorum, (4) Biraz Katılıyorum, (5) Orta Düzeyde Katılıyorum, (6) Çok Katılıyorum ve (7) Tamamen Katılıyorum” şeklinde yedili likert tipi ölçek formatına uygun olarak hazırlanmıştır.

4.5. VERİLERİN ANALİZİ

Araştırmada verilerin toplanması amacıyla kullanılan “Kişisel Bilgi Formu, Paternalist Liderlik Ölçeği, Örgütsel Destek Ölçeği” ölçme araçlarının Malatya İli merkezinde bulunan ilkokullarda görev yapan 405 sınıf öğretmenin verdiği cevapların SPSS 25. Paket programına işlenmesi sonucunda elde edilen verilerin

analizinde aşağıda belirtilen araştırmanın alt problemleri göz önünde bulundurularak şu veri analiz yöntemleri tercih edilmiştir:

1. Araştırmanın “Öğretmenlerin paternalist liderlik algıları ne düzeydedir?” şeklindeki birinci alt problemi ve “Öğretmenlerin örgütsel destek algıları ne düzeydedir?” üçüncü alt problemi için ölçek maddelerine verilen cevapların aritmetik ortalama ve standart sapmaları hesaplanmıştır.
2. Araştırmanın “Öğretmenlerin paternalist liderlik algıları cinsiyet, eğitim durumu, mesleki kıdem, bulunduğu okuldaki öğretmen sayısı ve çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” ikinci alt problemi ve “Öğretmenlerin örgütsel destek algıları cinsiyet, eğitim durumu, mesleki kıdem, bulunduğu okuldaki öğretmen sayısı ve çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” dördüncü alt problemi için “Bağımsız Örneklem t-Testi” ve “Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)” kullanılmıştır.
3. Araştırmanın “Öğretmenlerin paternalist liderlik ve örgütsel destek algıları arasında ilişki var mıdır?” beşinci alt problemi için toplanan verilerin analizini yapmak için korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon için paternalist liderlik ve örgütsel destek ölçeklerinin korelasyon katsayıları hesaplanmıştır.
4. Araştırmanın “Öğretmenlerin paternalist liderlik algıları, örgütsel destek algılarını yordamakta mıdır?” şeklindeki altıncı alt problemi için toplanan veriler, regresyon analizi yoluyla çözümlenmiştir.

Paternalist Liderlik Ölçeği'nin maddelerine verilen cevapların değerlendirilmesinde Tablo 4.4'te yer alan aralıklar kullanılmıştır. Aralıkların eşit olduğu varsayılmış, ölçek maddelerine verilen cevapların aritmetik ortalamaları için puan aralığı 0,83 olarak belirlenmiştir (Puan Aralığı = (En Yüksek Değer-En düşük Değer)/6 = (6-1)/6 = 5/6 = 0,83).

Tablo 4.4: Paternalist Liderlik Ölçeği Aritmetik Ortalama Değerlendirme Aralığı

Düzy	Aralık	Seçenek
1	1,00 - 1,83	Kesinlikle Katılmıyorum
2	1,84 - 2,66	Katılmıyorum
3	2,67 - 3,49	Biraz Katılmıyorum
4	3,50 - 4,32	Biraz Katılıyorum
5	4,33 - 5,15	Katılıyorum
6	5,16 ve üstü	Kesinlikle Katılıyorum

Örgütsel Destek Ölçeği'nin maddelerine verilen cevapların değerlendirilmesinde Tablo 4.5'te yer alan aralıklar kullanılmıştır. Aralıkların eşit olduğu varsayılmış, ölçek maddelerine verilen cevapların aritmetik ortalamaları için puan aralığı 0,85 olarak belirlenmiştir (Puan Aralığı = (En Yüksek Değer-En Düşük Değer)/7 = (7-1)/7 = 6/7 = 0,85).

Tablo 4.5: Örgütsel Destek Ölçeği Aritmetik Ortalama Değerlendirme Aralığı

Düzyey	Aralık	Seçenek
1	1,00 - 1,85	Hiç Katılmıyorum
2	1,86 - 2,70	Katılmıyorum
3	2,71 - 3,55	Çok Az Katılmıyorum
4	3,56 - 4,40	Biraz Katılıyorum
5	4,41 - 5,25	Orta Düzeyde Katılıyorum
6	5,26 - 6,10	Çok Katılıyorum
7	6,11 ve üstü	Tamamen Katılıyorum

4.5.1. Bağımsız Örneklem t-Testi

Yapılan çalışmada cinsiyet değişkenine göre katılımcıların görüşleri arasında anlamlı farklılık olup olmadığını tespit için “Bağımsız Örneklem t-Testi” kullanılmıştır.

Yapılan çalışmada bağımsız örneklem t-testi yolu ile elde edilen bulguların güvenilir olması için bazı ön koşullara gereksinim duyulmaktadır. Bu koşullar: “Ortalamalar karşılaştırılarak verilerin normal dağılım gösterip göstermediğine”, “t-Testi” ne dâhil edilecek grupların varyanslarının eşit olmasına” ve “Her bir verinin diğer veriden bağımsız olduğu” koşuluna uyup uymadıklarına bakılmıştır (Can, 2016). Sayılan koşulları yerine getirdiği tespit edilen cinsiyet değişkeni için “Bağımsız Örneklem t- Testi” kullanılmıştır.

4.5.2. Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)

Yapılan çalışmada “mesleki kıdem, eğitim durumu, okuldaki öğretmen sayısı, bulunduğu okulda çalışma süresi” değişkenlerine ilişkin olarak sınıf öğretmenlerinin görüşleri arasında anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek için “Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)” kullanılmıştır. Yapılan analizde sınıf öğretmenlerinin paternalist liderlik ve örgütsel desteğe ait görüşlerinin “ANOVA (F) değeri, ortalamaları, standart sapmaları ve anlamlılık değerleri (p)” hesaplanmıştır. ANOVA testi ikiden fazla bağımsız gruba ilişkin ortalamaların en az iki kişi arasında anlamlı

bir farklılık olup olmadığını belirlediği için kullanılmıştır (Can, 2016). ANOVA sonucunda anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için “post-hoc (çoklu) karşılaştırmalar” testlerine bakılmıştır. Bu testler arasında “LSD” testi kullanılmıştır.

4.5.3. Korelasyon

Yapılan çalışmada araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin paternalist liderlik ve örgütsel destek algıları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi için sınıf öğretmenlerinin paternalist liderlik ve örgütsel destek algılarına ilişkin korelasyon katsayıları hesaplanmıştır.

Korelasyon katsayısı $-1 \leq r \leq +1$ eşitsizliğiyle ifade edilmektedir. Değişkenler arasındaki ilişki düzeyi; $r > 0,70$ ise “yüksek düzeyde ilişki”, $r = 0,30 - 0,70$ ise “Orta düzeyde ilişki”, $r < 0,30$ ise “Düşük düzeyde ilişki” olduğunu ifade etmektedir (Roscoe, 1975’den aktaran Büyüköztürk, Çokluk ve Köklü, 2010).

4.5.4. Regresyon

Yapılan çalışmada sınıf öğretmenlerinin paternalist liderlik algılarının örgütsel destek algılarını etkileme düzeyini belirlemek için regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi aralarında ilişki olan iki ya da daha fazla değişkenden birinin bağımlı değişken, diğerinin bağımsız değişkenler olarak ayrımı ile aralarındaki ilişkinin açıklanması sürecini ifade eder. Regresyon analizlerinin amaçlarından bazıları şu şekildedir (Howell, 1987’den aktaran Büyüköztürk, Çokluk ve Köklü, 2010):

1. Paternalist liderlik ve örgütsel destek arasındaki ilişkiyi regresyon eşitliği ile açıklamak.
2. Paternalist liderliğin örgütsel destek üzerinde gözlenen değişmelerin ne kadarını açıkladığını determinasyon katsayısı ile saptamak.
3. Paternalist liderlik, örgütsel desteği anlamlı bir şekilde kestirip kestirmediklerini saptamak.

Araştırmada ilk olarak paternalist liderliğin boyutlarının örgütsel desteği etkileme durumu, daha sonra ise paternalist liderliğin genel ortalamasının örgütsel desteğin genel ortalamasını etkileme durumu hesaplanmıştır.

5. BÖLÜM: BULGULAR ve YORUM

Araştırmada veri toplama araçları ile elde edilen verilerin SPSS.25 paket programına yüklenmesi sonucunda yapılan analizlere ilişkin bulgular bu bölümde detaylı bir şekilde verilmiştir. Bulgular araştırmanın alt problemlerinin veriliş sırasına göre analiz edilmiş ve bu bölümde anlatılmıştır.

5.1. ÖĞRETMENLERİN PATERNALİST LİDERLİK ALGILARI

Araştırmanın “Öğretmenlerin paternalist liderlik algıları ne düzeydedir?” birinci alt problemi için yapılan istatistiki analizlere ait bulgular Tablo 5.1’de yer almaktadır.

Tablo 5.1: Paternalist Liderliğin “İşyerinde Aile Ortamı” Boyutuna İlişkin Bulgular

o	Maddeler	n	\bar{X}	Ss
1	Çalışanlarına karşı bir aile büyüğü (baba/anne veya ağabey/abla) gibi davranır.	405	4,23	1,287
2	Çalışanlarına bir aile büyüğü gibi öğüt verir.		4,04	1,256
3	İşyerinde aile ortamı yaratmaya önem verir.		4,29	1,200
4	Bir ebeveynin çocuğundan sorumlu olması gibi, her çalışanından kendini sorumlu hisseder.		4,20	1,244
5	Çalışanlarını dışarıdan gelen eleştirilere karşı korur.		4,39	1,177

Araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin paternalist liderlik ölçeğinin “İş Yerinde Aile Ortamı” boyutuna ilişkin verdikleri cevapların ortalama ve standart sapmaları incelendiğinde katılımcıların “İş Yerinde Aile Ortamı” boyutunun “Çalışanlarına karşı bir aile büyüğü (baba/anne veya ağabey/abla) gibi davranır.” maddesine “Biraz Katılıyorum ($\bar{x} = 4,23$)”, “Çalışanlarına bir aile büyüğü gibi öğüt verir.” maddesine “Biraz Katılıyorum ($\bar{x} = 4,04$)”, “İşyerinde aile ortamı yaratmaya önem verir.” maddesine “Biraz Katılıyorum ($\bar{x} = 4,29$)”, “Bir ebeveynin çocuğundan sorumlu olması gibi, her çalışanından kendini sorumlu hisseder.” maddesine “Biraz Katılıyorum ($\bar{x} = 4,20$)” ve “Çalışanlarını dışarıdan gelen eleştirilere karşı korur.” maddesine “Katılıyorum ($\bar{x} = 4,39$)” düzeyinde cevap verdikleri belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin paternalist liderlik ölçeğinin “İş Yerinde Aile Ortamı” boyutuna ilişkin verdikleri cevapların ortalamaları incelendiğinde bu boyutta sınıf öğretmenlerinin görüşlerinin “Çalışanlarını dışarıdan gelen eleştirilere karşı korur.” maddesi hariç tamamının “Biraz Katılıyorum”

düzeyinde olduğu görülmektedir. “İş Yerinde Aile Ortamı” boyutunda “Çalışanlarını dışarıdan gelen eleştirilere karşı korur.” davranışının okul müdürleri tarafından en yüksek seviyede gösterilen paternalist liderlik davranışı olduğu anlaşılmaktadır.

Paternalist liderliğin “İşyerinde Aile Ortamı” boyutuna ilişkin Tablo 5.1’de yer alan aritmetik ortalama ve standart sapma verileri açıklandıktan sonra aşağıda Tablo 5.2’de paternalist liderliğin “Birey Düzeyinde İlişkiler” boyutuna ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma verileri gösterilmiştir.

Tablo 5.2: Paternalist Liderliğin “Birey Düzeyine İlişkiler” Boyutuna İlişkin Bulgular

No	Maddeler	n	\bar{X}	Ss
1	Çalışanlarıyla bire bir ilişki kurmak onun için çok önemlidir.	405	4,35	1,211
2	Çalışanlarını yakından (örn., kişisel sorunlar, aile yaşantısı vs.) tanımaya önem verir.		4,09	1,275
3	Çalışanlarıyla ilişkilerinde duygusal tepkiler gösterir; sevinç, üzüntü, kızgınlık gibi duygularını dışa vurur.		4,02	1,310
4	Çalışanlarının gelişimini yakından takip eder.		4,16	1,129

Araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin paternalist liderlik ölçeğinin “Birey Düzeyinde İlişkiler” boyutuna ilişkin verdikleri cevapların ortalama ve standart sapmaları incelendiğinde katılımcıların “Birey Düzeyinde İlişkiler” boyutunun “Çalışanlarıyla bire bir ilişki kurmak onun için çok önemlidir.” maddesine “Katılıyorum ($\bar{x} = 4,35$)”, “Çalışanlarını yakından (örn., kişisel sorunlar, aile yaşantısı vs.) tanımaya önem verir.” maddesine “Biraz Katılıyorum ($\bar{x} = 4,09$)”, “Çalışanlarıyla ilişkilerinde duygusal tepkiler gösterir; sevinç, üzüntü, kızgınlık gibi duygularını dışa vurur.” maddesine “Biraz Katılıyorum ($\bar{x} = 4,02$)” ve “Çalışanlarının gelişimini yakından takip eder.” maddesine “Biraz Katılıyorum ($\bar{x} = 4,16$)” düzeyinde cevap verdikleri belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin paternalist liderlik ölçeğinin “Birey Düzeyinde İlişkiler” boyutuna ilişkin verdikleri cevapların ortalamaları incelendiğinde bu boyutta sınıf öğretmenlerinin görüşlerinin “Çalışanlarıyla bire bir ilişki kurmak onun için çok önemlidir.” maddesi hariç tamamının “Biraz Katılıyorum” düzeyinde olduğu görülmektedir.

“Birey Düzeyinde İlişkiler” boyutunda “Çalışanlarıyla bire bir ilişki kurmak onun için çok önemlidir.” davranışının okul müdürleri tarafından en yüksek seviyede gösterilen paternalist liderlik davranışı olduğu görülmektedir.

Paternalist liderliğin “Birey Düzeyinde İlişkiler” boyutuna ilişkin Tablo 5.2’de yer alan aritmetik ortalama ve standart sapma verileri açıklandıktan sonra aşağıda Tablo 5.3’te paternalist liderliğin “Çalışanların İş Dışındaki Yaşamlarıyla İlgilenme” boyutuna ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma verileri gösterilmiştir.

Tablo 5.3: Paternalist Liderliğin “Çalışanların İş Dışındaki Yaşamlarıyla İlgilenme” Boyutuna İlişkin Bulgular

No	Maddeler	n	\bar{X}	Ss
1	Gerektiğinde, çalışanları adına, onaylarını almaksızın bir şeyler yapmaktan çekinmez.	405	3,42	1,411
2	İhtiyaçları olduğu zaman, çalışanlarına iş dışı konularda (örn., ev kurma, çocuk okutma sağlık vs.) yardım etmeye hazırdır.		4,01	1,286
3	Çalışanlarının özel günlerine (örn., nikah, cenaze, mezuniyet vs.) katılır.		4,62	1,210
4	Çalışanlardan birinin özel hayatında yaşadığı problemlerde (örn; eşlerarası problemlerde) arabuluculuk yapmaya hazırdır.		3,86	1,338

Araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin paternalist liderlik ölçeğinin “Çalışanların İş Dışındaki Yaşamlarıyla İlgilenme” boyutuna ilişkin verdikleri cevapların ortalama ve standart sapmaları incelendiğinde katılımcıların “Çalışanların İş Dışındaki Yaşamlarıyla İlgilenme” boyutunun “Gerektiğinde, çalışanları adına, onaylarını almaksızın bir şeyler yapmaktan çekinmez.” maddesine “Biraz Katılmıyorum ($\bar{x} = 3,42$)”, “İhtiyaçları olduğu zaman, çalışanlarına iş dışı konularda (örn., ev kurma, çocuk okutma sağlık vs.) yardım etmeye hazırdır.” maddesine “Biraz Katılıyorum ($\bar{x} = 4,01$)”, “Çalışanlarının özel günlerine (örn., nikah, cenaze, mezuniyet vs.) katılır.” maddesine “Katılıyorum ($\bar{x} = 4,62$)” ve “Çalışanlardan birinin özel hayatında yaşadığı problemlerde (örn; eşlerarası problemlerde) arabuluculuk yapmaya hazırdır.” maddesine “Biraz Katılıyorum ($\bar{x} = 3,86$)” düzeyinde cevap verdikleri belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin paternalist liderlik ölçeğinin “Çalışanların İş Dışındaki Yaşamlarıyla İlgilenme” boyutuna ilişkin verdikleri

cevapların ortalamaları incelendiğinde bu boyutta sınıf öğretmenlerinin görüşlerinin en yüksek “Çalışanlarının özel günlerine (örn., nikah, cenaze, mezuniyet vs.) katılır.” maddesi “Katılıyorum” düzeyinde olduğu, en düşük ortalamanın ise “Gerektiğinde, çalışanları adına, onaylarını almaksızın bir şeyler yapmaktan çekinmez.” maddesine olduğu belirlenmiştir.

Paternalist liderliğin “Çalışanların İş Dışındaki Yaşamlarıyla İlgilenme” boyutuna ilişkin Tablo 5.3’te yer alan aritmetik ortalama ve standart sapma verileri açıklandıktan sonra aşağıda Tablo 5.4’te paternalist liderliğin “Sadakat Beklentisi” boyutuna ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma verileri gösterilmiştir.

Tablo 5.4: Paternalist Liderliğin “Sadakat Beklentisi” Boyutuna İlişkin Bulgular

No	Maddeler	n	\bar{X}	Ss
1	Çalışanlarına gösterdiği ilgi ve alakaya karşılık, onlardan bağlılık ve sadakat bekler.	405	4,13	1,222
2	Çalışanlarıyla ilgili kararlar alırken (örn., terfi, işten çıkartma), performans <u>en önemli</u> kriter değildir.		3,79	1,393
3	Çalışanlarında sadakate, performansa verdiğiinden daha fazla önem verir.		3,72	1,340

Araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin paternalist liderlik ölçeğinin “Sadakat Beklentisi” boyutuna ilişkin verdikleri cevapların ortalama ve standart sapmaları incelendiğinde katılımcıların “Sadakat Beklentisi” boyutunun “Çalışanlarına gösterdiği ilgi ve alakaya karşılık, onlardan bağlılık ve sadakat bekler.” maddesine “Biraz Katılıyorum ($\bar{x} = 4,13$)”, “Çalışanlarıyla ilgili kararlar alırken (örn., terfi, işten çıkartma), performans en önemli kriter değildir.” maddesine “Biraz Katılıyorum ($\bar{x} = 3,79$)” ve “Çalışanlarında sadakate, performansa verdiğiinden daha fazla önem verir.” maddesine “Biraz Katılıyorum ($\bar{x} = 3,72$)” düzeyinde cevap verdikleri belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin paternalist liderlik ölçeğinin “Sadakat Beklentisi” boyutuna ilişkin verdikleri cevapların ortalamaları incelendiğinde bu boyutta sınıf öğretmenlerinin görüşlerinin tamamının “Biraz Katılıyorum” düzeyinde olduğu görülmektedir.

Tablo 5.4’te “Sadakat Beklentisi” boyutunda “Çalışanlarına gösterdiği ilgi ve alakaya karşılık, onlardan bağlılık ve sadakat bekler.” davranışının okul müdürleri

tarafından en yüksek seviyede gösterilen paternalist liderlik davranışı olduğu görülmektedir.

Paternalist liderliğin “Sadakat Beklentisi” boyutuna ilişkin Tablo 5.4’te yer alan aritmetik ortalama ve standart sapma verileri açıklandıktan sonra aşağıda Tablo 5.5’te paternalist liderliğin “Hiyerarşik Durum ve Otorite” boyutuna ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma verileri gösterilmiştir.

Tablo 5.5: Paternalist Liderliğin “Hiyerarşik Durum ve Otorite” Boyutuna İlişkin Bulgular

No	Maddeler	n	\bar{X}	Ss
1	Çalışanlarına karşı tatlı-serttir.	405	4,16	1,177
2	Çalışanları için neyin en iyi olduğunu bilir.		4,01	1,250
3	İşle ilgili konularda çalışanlarının fikrini sorar, ama son kararı kendisi verir.		4,33	1,187
4	İşle ilgili her konunun kontrolü altında ve bilgisi dâhilinde olmasını ister.		4,56	1,139
5	Çalışanlarıyla yakın ilişki kurmasına rağmen aradaki mesafeyi de korur.		4,54	1,116

Araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin paternalist liderlik ölçeğinin “Hiyerarşik Durum ve Otorite” boyutuna ilişkin verdikleri cevapların ortalama ve standart sapmaları incelendiğinde katılımcıların “Hiyerarşik Durum ve Otorite” boyutunun “Çalışanlarına karşı tatlı-serttir.” maddesine “Biraz Katılıyorum ($\bar{x} = 4,16$)”, “Çalışanları için neyin en iyi olduğunu bilir.” maddesine “Biraz Katılıyorum ($\bar{x} = 4,01$)”, “İşle ilgili konularda çalışanlarının fikrini sorar, ama son kararı kendisi verir.” maddesine “Biraz Katılıyorum ($\bar{x} = 4,33$)”, “İşle ilgili her konunun kontrolü altında ve bilgisi dâhilinde olmasını ister.” maddesine “Katılıyorum ($\bar{x} = 4,56$)” ve “Çalışanlarıyla yakın ilişki kurmasına rağmen aradaki mesafeyi de korur.” maddesine “Katılıyorum ($\bar{x} = 4,54$)”, düzeyinde cevap verdikleri belirlenmiştir.

Araştırmada “Hiyerarşik Durum ve Otorite” boyutunda “İşle ilgili her konunun kontrolü altında ve bilgisi dâhilinde olmasını ister.” davranışının okul müdürleri tarafından en yüksek seviyede gösterilen paternalist liderlik davranışı olduğu, “Çalışanları için neyin en iyi olduğunu bilir.” davranışının ise okul müdürleri tarafından en düşük seviyede gösterilen paternalist liderlik davranışı olduğu görülmüştür.

Paternalist liderliğin “Hiyerarşik Durum ve Otorite” boyutuna ilişkin Tablo 5.5’te yer alan aritmetik ortalama ve standart sapma verileri açıklandıktan sonra

aşağıda Tablo 5.6’da paternalist liderliğin boyutlarının genel ortalaması ve ölçeğin geneline ilişkin ortalamalar ve standart sapma değerleri verilmiştir.

Tablo 5.6: Öğretmenlerin Paternalist Liderlik Algıları

Boyutlar	n	\bar{X}	Ss
İşyerinde Aile Ortamı	405	4,22	1,026
Birey Düzeyinde İlişkiler		4,15	,952
Çalışanların İş Dışındaki Yaşamlarıyla İlgilenme		3,97	,907
Sadakat Beklentisi		3,87	,994
Hiyerarşik Durum ve Otorite		4,31	,841
GENEL		4,13	,750

Araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin paternalist liderlik ölçeğine verdikleri cevapların ortalama ve standart sapmaları incelendiğinde katılımcıların ölçeğin “İş Yerinde Aile Ortamı” boyutunda “Biraz Katılıyorum ($\bar{x} = 4,22$)”; “Birey Düzeyinde İlişkiler” boyutunda “Biraz Katılıyorum ($\bar{x} = 4,15$)”; “Çalışanların İş Dışındaki Yaşamlarıyla İlgilenme” boyutunda “Biraz Katılıyorum ($\bar{x} = 3,97$)”; “Sadakat Beklentisi” boyutunda “Biraz Katılıyorum ($\bar{x} = 3,87$)” ve “Hiyerarşik Durum ve Otorite” boyutunda “Biraz Katılıyorum ($\bar{x} = 4,31$)” düzeyinde cevap verdikleri belirlenmiştir. Ayrıca araştırmada sınıf öğretmenlerinin paternalist liderliğe ilişkin algılarının genel ortalamasının “Biraz Katılıyorum ($\bar{x} = 4,13$)” düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Paternalist liderlik ölçeğinin boyutlarından alınan puanların ortalaması genel ortalama olan 4,13’ün üzerindedir.

5.2. DEĞİŞKENLERE İLİŞKİN PATERNALİST LİDERLİK BULGULARI

Araştırmanın “Öğretmenlerin paternalist liderlik algıları cinsiyet, eğitim durumu, mesleki kıdem, bulunduğu okuldaki öğretmen sayısı ve çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” ikinci alt problemi için yapılan istatistiksel analizlere ilişkin bulgular Tablo 5.7, 5.8, 5.9, 5.10. ve 5.11’de yer almaktadır.

Tablo 5.7: Algılanan Paternalist Liderlik Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Analizi

Boyutlar	Cinsiyet	n	\bar{X}	S	t	P
İşyerinde Aile Ortamı	Kadın	213	4,14	,996	-	,07
	Erkek	192	4,32	1,055	1,781	
Birey Düzeyinde İlişkiler	Kadın	213	4,03	,995	-	,00
	Erkek	192	4,28	,888	2,641	
Çalışanların İş Dışındaki Yaşamlarıyla İlgilenme	Kadın	213	3,84	,927	-	,00
	Erkek	192	4,11	,867	3,005	
Sadakat Beklentisi	Kadın	213	3,88	,996	,134	,89
	Erkek	192	3,87	,995		
Hiyerarşik Durum ve Otorite	Kadın	213	4,32	,824	,371	,71
	Erkek	192	4,29	,860		
GENEL	Kadın	213	4,07	,757	-	,07
	Erkek	192	4,20	,740	1,777	

Tablo 5.7'deki bağımsız örneklem t-Testi verileri incelendiğinde, sınıf öğretmenlerinin paternalist liderliğe ilişkin algıları arasında “cinsiyet” değişkenine göre “Birey Düzeyinde İlişkiler” ve “Çalışanların İş Dışındaki Yaşamlarıyla İlgilenme” boyutlarında istatistikî açıdan anlamlı farklılık tespit edilirken ($p < ,05$); “İşyerinde Aile Ortamı”, “Sadakat Beklentisi”, “Hiyerarşik Durum ve Otorite” boyutlarında istatistikî açıdan anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p > ,05$). Cinsiyet değişkenine göre sınıf öğretmenlerinin algıları arasında anlamlı farklılığın tespit edildiği “Birey Düzeyinde İlişkiler” ($\bar{X}_{\text{erkek}} = 4,28 > \bar{X}_{\text{kadın}} = 4,03$) ve “Çalışanların İş Dışındaki Yaşamlarıyla İlgilenme” ($\bar{X}_{\text{erkek}} = 4,11 > \bar{X}_{\text{kadın}} = 3,84$) boyutlarda, anlamlı farklılık erkeklerin lehine olduğu belirlenmiştir.

Tablo 5.7’de anlamlı farklılığın çıkmadığı “İşyerinde Aile Ortamı”, “Sadakat Beklentisi” ve “Hiyerarşik Durum ve Otorite” boyutlarına ilişkin ortalamalar cinsiyet değişkeni açısından incelendiğinde; “Hiyerarşik Durum ve Otorite” ve “Sadakat Beklentisi” boyutlarında kadınların okul yöneticilerinin sergilemiş olduğu paternalist liderlik davranışlarını erkeklere göre daha yüksek seviyede algıladıkları belirlenmiştir. “İş Yerinde Aile Ortamı” boyutunda ise erkeklerin okul yöneticilerinin paternalist liderlik davranışlarını kadınlara göre daha yüksek seviyede algıladıkları belirlenmiştir.

Araştırmaya katılım gösteren sınıf öğretmenlerinin paternalist liderlik ölçeğine ilişkin verdikleri cevapların cinsiyet değişkeni açısından genel ortalaması incelendiğinde (Tablo 5.6), anlamlı farklılığın çıktığı “Birey Düzeyinde İlişkiler” ve “Çalışanların İş Dışındaki Yaşamlarıyla İlgilenme” boyutlarında olduğu gibi erkek sınıf öğretmenleri okul yöneticilerini kadın sınıf öğretmenlerine göre daha paternalist bulmaktadırlar. Başka bir ifade ile ilkokullardaki okul yöneticilerinin göstermiş olduğu paternalist liderlik davranışlarını erkekler kadınlara göre daha yüksek seviyede algılamaktadırlar.

Tablo 5.8: Algılanan Paternalist Liderlik Düzeyinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi

Boyutlar	Eğitim Durumu	\bar{X}	Varyansın Kaynağı	Kareler Top.	Kareler Ort.	F	p
İşyerinde Aile Ortamı	Ön Lisans	4,47	Gruplar Arası	2,434	1,217	1,156	,31
	Lisans	4,20	Gruplar İçi	423,370	1,053		
	Lisansüstü	4,21	Toplam	425,804			
Birey Düzeyinde İlişkiler	Ön Lisans	4,43	Gruplar Arası	3,268	1,634	1,809	,16
	Lisans	4,12	Gruplar İçi	363,073	,903		
	Lisansüstü	4,18	Toplam	366,340			
Çalışanların İş Dışındaki Yaşamları İle İlgilenme	Ön Lisans	4,09	Gruplar Arası	,572	,286	,346	,70
	Lisans	3,96	Gruplar İçi	332,030	,826		
	Lisansüstü	3,95	Toplam	332,601			
Sadakat Beklentisi	Ön Lisans	4,20	Gruplar Arası	5,214	2,607	2,660	,07
	Lisans	3,86	Gruplar İçi	394,079	,980		
	Lisansüstü	3,68	Toplam	399,294			
Hiyerarşik Durum ve Otorite	Ön Lisans	4,64	Gruplar Arası	4,555	2,277	3,250	,04 1-2 1-3
	Lisans	4,29	Gruplar İçi	281,691	,701		
	Lisansüstü	4,19	Toplam	286,246			
GENEL	Ön Lisans	4,39	Gruplar Arası	2,719	1,360	2,428	,09
	Lisans	4,11	Gruplar İçi	225,100	,560		
	Lisansüstü	4,07	Toplam	227,819			

1) Ön lisans, 2) Lisans, 3) Lisansüstü,

Tablo 5.8'deki Tek Yönlü Varyans Analizi verileri incelendiğinde, sınıf öğretmenlerinin paternalist liderliğe ilişkin algıları arasında “eğitim durumu” değişkenine göre “Hiyerarşik Durum ve Otorite” boyutunda istatistikî açıdan anlamlı farklılık tespit edilirken ($p<,05$); “Birey Düzeyinde İlişkiler”, “Çalışanların İş Dışındaki Yaşamlarıyla İlgilenme”, “İşyerinde Aile Ortamı” ve “Sadakat Beklentisi” boyutlarında istatistikî açıdan anlamlı farklılığın olmadığı tespit edilmiştir ($p>,05$). Eğitim durumu değişkenine göre sınıf öğretmenlerinin algıları arasında anlamlı farklılığın tespit edildiği “Hiyerarşik Durum ve Otorite” boyutunda anlamlı farklılık LSD testi sonucunda ön lisans mezunu öğretmenler ile lisans mezunu, ön lisans mezunu öğretmenler ile lisansüstü mezunu öğretmenler arasında olduğu belirlenmiştir.

Tablo 5.8'de anlamlı farklılığın çıktığı “Hiyerarşik Durum ve Otorite” boyutunda anlamlı farklılığın tespit edildiği ön lisans mezunu öğretmenler ile lisans mezunu öğretmenler arasındaki veriler incelendiğinde ön lisans mezunu sınıf öğretmenlerinin okul yöneticilerini lisans mezunu sınıf öğretmenlerine göre daha fazla paternalist liderlik davranışları gösterdiği saptanmıştır. Bu duruma benzer sonuçlar ön lisans ve lisansüstü mezunu sınıf öğretmenleri arasında ve anlamlı farklılığın çıkmadığı diğer boyutlarda da elde edilmiştir.

Araştırmada eğitim durumu değişkeni açısından anlamlı farklılığın çıktığı “Hiyerarşik Durum ve Otorite” boyutunda eğitim durumu yükseldikçe paternalist liderlik algısının düştüğü görülmüştür. Yani paternalist liderlik ile eğitim durumu arasında ters bir korelasyonun olduğu bu veriler doğrultusunda ifade edilebilir.

Tablo 5.8'de yer alan eğitim durumu açısından sınıf öğretmenlerinin verdikleri cevaplar “İşyerinde Aile Ortamı” boyutunda ortalamalarına bakıldığında, eğitim durumu ön lisans olan sınıf öğretmenlerinin okul yöneticilerini daha paternalist lider olarak gördükleri anlaşılırken, lisans mezunu sınıf öğretmenlerinin yöneticilerini daha düşük seviyede paternalist lider olarak algıladıkları belirlenmiştir.

Tablo 5.8'de yer alan eğitim durumu açısından sınıf öğretmenlerinin verdikleri cevaplar “Birey Düzeyinde İlişkiler” boyutunda ortalamalarına bakıldığında, eğitim durumu ön lisans olan sınıf öğretmenlerinin okul yöneticilerini daha paternalist lider olarak gördükleri anlaşılırken, lisans mezunu sınıf öğretmenlerinin yöneticilerini daha düşük seviyede paternalist lider olarak algıladıkları belirlenmiştir.

Tablo 5.8’de yer alan eğitim durumu açısından sınıf öğretmenlerinin verdikleri cevaplar “Çalışanların İş Dışındaki Yaşamlarıyla İlgilenme” boyutunda ortalamalarına bakıldığında, eğitim durumu ön lisans olan sınıf öğretmenlerinin okul yöneticilerini daha paternalist lider olarak gördükleri anlaşılırken, lisansüstü mezunu sınıf öğretmenlerinin yöneticilerini daha düşük seviyede paternalist lider olarak algıladıkları belirlenmiştir.

Tablo 5.8’de yer alan eğitim durumu açısından sınıf öğretmenlerinin verdikleri cevaplar “Sadakat Beklentisi” boyutunda ortalamalarına bakıldığında, eğitim durumu ön lisans olan sınıf öğretmenlerinin okul yöneticilerini daha paternalist lider olarak gördükleri anlaşılırken, lisansüstü mezunu sınıf öğretmenlerinin yöneticilerini daha düşük seviyede paternalist lider olarak algıladıkları belirlenmiştir.

Tablo 5.8’de yer alan eğitim durumu açısından sınıf öğretmenlerinin verdikleri cevapların genel ortalamasına bakıldığında, eğitim durumu ön lisans olan sınıf öğretmenlerinin okul yöneticilerini daha paternalist lider olarak gördükleri anlaşılırken, lisansüstü mezunu sınıf öğretmenlerinin yöneticilerini daha düşük seviyede paternalist lider olarak algıladıkları belirlenmiştir.

Tablo 5.8’de yer alan eğitim durumu açısından sınıf öğretmenlerinin verdikleri cevapların gerek boyutlar gerekse de genel ortalaması açısından elde edilen veriler incelendiğinde eğitim durumu ön lisans mezunu olan sınıf öğretmenlerinin yöneticilerini daha yüksek seviyede paternalist lider olarak algıladıkları belirlenmiştir.

Tablo 5.9: Algılanan Paternalist Liderlik Düzeyinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi

Boyutlar	Mesleki Kıdem	\bar{X}	Varyansın Kaynağı	Kareler Top.	Kareler Ort.	F	p
İşyerinde Aile Ortamı	1-10 yıl	4,08	Gruplar Arası	6,342	2,114	2,021	,11
	11-20 yıl	4,30	Gruplar İçi	419,463	1,046		
	21-30 yıl	4,25	Toplam	425,804			
	31 yıl ve üzeri	4,55					
Birey Düzeyinde İlişkiler	1-10 yıl	4,08	Gruplar Arası	2,125	,708	,780	,50
	11-20 yıl	4,17	Gruplar İçi	364,215	,908		
	21-30 yıl	4,16	Toplam	366,340			
	31 yıl ve üzeri	4,40					
Çalışanların İş Dışındaki Yaşamları İle İlgilenme	1-10 yıl	3,76	Gruplar Arası	10,352	3,451	4,294	,00
	11-20 yıl	4,04	Gruplar İçi	322,250	,804		
	21-30 yıl	4,16	Toplam	332,601			
	31 yıl ve üzeri	4,02					
Sadakat Beklentisi	1-10 yıl	3,82	Gruplar Arası	7,943	2,648	2,713	,04
	11-20 yıl	3,77	Gruplar İçi	391,351	,976		
	21-30 yıl	3,99	Toplam	399,294			
	31 yıl ve üzeri	4,33					
Hiyerarşik Durum ve Otorite	1-10 yıl	4,25	Gruplar Arası	5,503	1,834	2,620	,05
	11-20 yıl	4,27	Gruplar İçi	280,742	,700		
	21-30 yıl	4,37	Toplam	286,246			
	31 yıl ve üzeri	4,74					
GENEL	1-10 yıl	4,02	Gruplar Arası	4,352	1,451	2,603	,05
	11-20 yıl	4,14	Gruplar İçi	223,467	,557		
	21-30 yıl	4,21	Toplam	227,819			
	31 yıl ve üzeri	4,43					

1) 1-10 yıl, 2) 11-20 yıl, 3) 21-30 yıl, 4) 31 yıl ve üzeri

Tablo 5.9'daki Tek Yönlü Varyans Analizi verileri incelendiğinde, sınıf öğretmenlerinin paternalist liderliğe ilişkin algıları arasında “mesleki kıdem” değişkenine göre “Çalışanların İş Dışındaki Yaşamlarıyla İlgilenme” ve “Sadakat Beklentisi” boyutlarında istatistikî açıdan anlamlı farklılık tespit edilirken ($p < ,05$); “Birey Düzeyinde İlişkiler”, “İşyerinde Aile Ortamı” ve “Hiyerarşik Durum ve Otorite” boyutlarında istatistikî açıdan anlamlı farklılık tespit edilmemiştir ($p > ,05$).

Mesleki kıdem değişkenine göre sınıf öğretmenlerinin algıları arasında anlamlı farklılığın tespit edildiği “Çalışanların İş Dışındaki Yaşamlarıyla İlgilenme” boyutunda anlamlı farklılık LSD testi sonucunda; 1-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan sınıf öğretmenleri ile 11-20 yıl arası mesleki kıdeme sahip, 1-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan sınıf öğretmenleri ile 21-30 yıl arası mesleki kıdeme sahip sınıf öğretmenleri arasında olduğu belirlenmiştir.

Mesleki kıdem değişkenine göre sınıf öğretmenlerinin algıları arasında anlamlı farklılığın tespit edildiği “Sadakat Beklentisi” boyutunda anlamlı farklılık LSD testi sonucunda; 1-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan sınıf öğretmenleri ile 31 ve üzeri yıl mesleki kıdeme sahip, 11-20 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan sınıf öğretmenleri ile 31 ve üzeri yıl mesleki kıdeme sahip sınıf öğretmenleri arasında olduğu belirlenmiştir.

Tablo 5.9'da anlamlı farklılığın çıktığı “Çalışanların İş Dışındaki Yaşamlarıyla İlgilenme” ve “Sadakat Beklentisi” boyutlarında anlamlı farklılığın tespit edildiği gruplar incelendiğinde mesleki kıdemin artmasıyla birlikte paternalist liderlik algısının yükseldiği görülmektedir. Benzer durum anlamlı farklılığın çıkmadığı “Birey Düzeyinde İlişkiler”, “İşyerinde Aile Ortamı” ve “Hiyerarşik Durum ve Otorite” boyutlarında da yaşanmıştır. Bu üç boyutta da mesleki kıdemi en fazla olan sınıf öğretmenlerinin paternalist liderlik algıları diğerlerine göre (mesleki kıdemi kendinden düşük olanlara göre) daha yüksek olduğu saptanmıştır. Başka bir ifade ile mesleki kıdem ile paternalist liderlik arasında pozitif bir ilişkinin olduğu elde edilen bu bulgular doğrultusunda ifade edilebilir.

Tablo 5.10: Algılanan Paternalist Liderlik Düzeyinin Okuldaki Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi

Boyutlar	Öğretmen Sayısı	\bar{X}	Varyansın Kaynağı	Kareler Top.	Kareler Ort.	F	p
İşyerinde Aile Ortamı	1-10	4,24	Gruplar Arası	4,378	1,459	1,389	,24
	11-20	4,35	Gruplar İçi	421,427	1,051		
	21-30	4,02	Toplam	425,804			
	31 ve üzeri	4,26					
Birey Düzeyinde İlişkiler	1-10	4,28	Gruplar Arası	4,902	1,634	1,813	,14
	11-20	4,39	Gruplar İçi	361,438	,901		
	21-30	4,03	Toplam	366,340			
	31 ve üzeri	4,12					
Çalışanların İş Dışındaki Yaşamları İle İlgilenme	1-10	4,13	Gruplar Arası	5,441	1,814	2,223	,08
	11-20	4,24	Gruplar İçi	327,161	,816		
	21-30	3,91	Toplam	332,601			
	31 ve üzeri	3,92					
Sadakat Beklentisi	1-10	4,19	Gruplar Arası	5,500	1,833	1,867	,13
	11-20	4,08	Gruplar İçi	393,794	,982		
	21-30	3,79	Toplam	399,294			
	31 ve üzeri	3,83					
Hiyerarşik Durum ve Otorite	1-10	4,49	Gruplar Arası	2,191	,730	1,031	,37
	11-20	4,35	Gruplar İçi	284,055	,708		
	21-30	4,18	Toplam	286,246			
	31 ve üzeri	4,33					
GENEL	1-10	4,28	Gruplar Arası	3,221	1,074	1,917	,12
	11-20	4,30	Gruplar İçi	224,598	,560		
	21-30	4,00	Toplam	227,819			
	31 ve üzeri	4,13					

Tablo 5.10'daki Tek Yönlü Varyans Analizi verileri incelendiğinde, sınıf öğretmenlerinin paternalist liderliğe ilişkin algıları arasında “okuldaki öğretmen sayısı” değişkenine göre tüm boyutlarda istatistikî açıdan anlamlı farklılık tespit

edilmemiştir ($p>,05$). Yani araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin verdikleri cevaplar okuldaki öğretmen sayısı açısından birbirine benzer olduğu söylenebilir.

Tablo 5.10'da yer alan okuldaki öğretmen sayısı açısından sınıf öğretmenlerinin verdikleri cevaplar "İşyerinde Aile Ortamı" boyutunda ortalamalarına bakıldığında, okulda öğretmen sayısı 11-20 arasında olan sınıf öğretmenlerinin okul yöneticilerini daha paternalist lider olarak gördükleri anlaşılırken, 21-30 arasında öğretmeni bulunan okullardaki sınıf öğretmenlerinin yöneticilerini daha düşük seviyede paternalist lider olarak algıladıkları belirlenmiştir.

Tablo 5.10'da yer alan okuldaki öğretmen sayısı açısından sınıf öğretmenlerinin verdikleri cevaplar "Birey Düzeyinde İlişkiler" boyutunda ortalamalarına bakıldığında, okulda öğretmen sayısı 11-20 arasında olan sınıf öğretmenlerinin okul yöneticilerini daha paternalist lider olarak gördükleri anlaşılırken, 21-30 arasında öğretmeni bulunan okullardaki sınıf öğretmenlerinin yöneticilerini daha düşük seviyede paternalist lider olarak algıladıkları belirlenmiştir.

Tablo 5.10'da yer alan okuldaki öğretmen sayısı açısından sınıf öğretmenlerinin verdikleri cevaplar "Çalışanların İş Dışındaki Yaşamlarıyla İlgilenme" boyutunda ortalamalarına bakıldığında, okulda öğretmen sayısı 11-20 arasında olan sınıf öğretmenlerinin okul yöneticilerini daha paternalist lider olarak gördükleri anlaşılırken, 21-30 arasında öğretmeni bulunan okullardaki sınıf öğretmenlerinin yöneticilerini daha düşük seviyede paternalist lider olarak algıladıkları belirlenmiştir.

Tablo 5.10'da yer alan okuldaki öğretmen sayısı açısından sınıf öğretmenlerinin verdikleri cevaplar "Sadakat Beklentisi" boyutunda ortalamalarına bakıldığında, okulda öğretmen sayısı 1-10 arasında olan sınıf öğretmenlerinin okul yöneticilerini daha paternalist lider olarak gördükleri anlaşılırken, 21-30 arasında öğretmeni bulunan okullardaki sınıf öğretmenlerinin yöneticilerini daha düşük seviyede paternalist lider olarak algıladıkları belirlenmiştir.

Tablo 5.10'da yer alan okuldaki öğretmen sayısı açısından sınıf öğretmenlerinin verdikleri cevaplar "Hiyerarşik Durum ve Otorite" boyutunda ortalamalarına bakıldığında, okulda öğretmen sayısı 1-10 arasında olan sınıf öğretmenlerinin okul yöneticilerini daha paternalist lider olarak gördükleri anlaşılırken, 21-30 arasında öğretmeni bulunan okullardaki sınıf öğretmenlerinin yöneticilerini daha düşük seviyede paternalist lider olarak algıladıkları belirlenmiştir.

Tablo 5.10'da yer alan okuldaki öğretmen sayısı açısından sınıf öğretmenlerinin verdikleri cevapların genel ortalamasına bakıldığında, okulda öğretmen sayısı 11-20 arasında olan sınıf öğretmenlerinin okul yöneticilerini daha paternalist lider olarak gördükleri anlaşılırken, 21-30 arasında öğretmeni bulunan okullardaki sınıf öğretmenlerinin yöneticilerini daha düşük seviyede paternalist lider olarak algıladıkları belirlenmiştir.

Tablo 5.10'da yer alan okuldaki öğretmen sayısı açısından sınıf öğretmenlerinin verdikleri cevapların gerek boyutlar gerekse de genel ortalaması açısından elde edilen veriler incelendiğinde okuldaki öğretmen sayısı 21-30 arasında olan okullarda çalışan sınıf öğretmenlerinin yöneticilerini daha düşük seviyede paternalist lider olarak algıladıkları saptanmıştır. Ayrıca 5.10'daki bulgulara göre "Sadakat Beklentisi" ve "Hiyerarşik Durum ve Otorite" boyutlarında 1-10 arası öğretmene sahip okullardaki sınıf öğretmenlerinin paternalist liderlik algılarının yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 5.11: Algılanan Paternalist Liderlik Düzeyinin Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi

Boyutlar	Okulda Çalışma Süresi	\bar{X}	Varyansın Kaynağı	Kareler Top.	Kareler Ort.	F	p
İşyerinde Aile Ortamı	1-3	4,16	Gruplar Arası	3,090	1,030	,977	,40
	4-6	4,39	Gruplar İçi	422,714	1,054		
	7-9	4,24	Toplam	425,804			
	10 ve üzeri	4,21					
Birey Düzeyinde İlişkiler	1-3	4,11	Gruplar Arası	2,015	,672	,739	,52
	4-6	4,26	Gruplar İçi	364,326	,909		
	7-9	4,25	Toplam	366,340			
	10 ve üzeri	4,07					
Çalışanların İş Dışındaki Yaşamları İle İlgilenme	1-3	3,87	Gruplar Arası	5,850	1,950	2,393	,06
	4-6	4,18	Gruplar İçi	326,751	,815		
	7-9	4,06	Toplam	332,601			
	10 ve üzeri	4,00					
Sadakat Beklentisi	1-3	3,85	Gruplar Arası	,906	,302	,304	,82
	4-6	3,96	Gruplar İçi	398,388	,993		
	7-9	3,92	Toplam	399,294			
	10 ve üzeri	3,83					
Hiyerarşik Durum ve Otorite	1-3	4,32	Gruplar Arası	2,874	,958	1,356	,25
	4-6	4,38	Gruplar İçi	283,371	,707		
	7-9	4,09	Toplam	286,246			
	10 ve üzeri	4,36					
GENEL	1-3	4,09	Gruplar Arası	1,695	,565	1,002	,39
	4-6	4,26	Gruplar İçi	226,123	,564		
	7-9	4,12	Toplam	227,819			
	10 ve üzeri	4,12					

Tablo 5.11'deki Tek Yönlü Varyans Analizi verileri incelendiğinde, sınıf öğretmenlerinin paternalist liderliğe ilişkin algıları arasında “okulda çalışma süresi” değişkenine göre tüm boyutlarda istatistikî açıdan anlamlı farklılığın olmadığı tespit edilmiştir ($p>,05$). Yani araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin verdikleri cevaplar okuldaki çalışma süresi açısından birbirine benzer olduğu söylenebilir.

Tablo 5.11'de yer alan okulda çalışma süresi açısından sınıf öğretmenlerinin verdikleri cevaplar “İşyerinde Aile Ortamı” boyutunda ortalamalarına bakıldığında, aynı okulda çalışma süresi 4-6 yıl arasında olan sınıf öğretmenlerinin okul yöneticilerini daha paternalist lider olarak gördükleri anlaşılırken, 1-3 yıl arasında aynı okulda çalışan sınıf öğretmenlerinin yöneticilerini daha düşük seviyede paternalist lider olarak algıladıkları belirlenmiştir.

Tablo 5.11'de yer alan okulda çalışma süresi açısından sınıf öğretmenlerinin verdikleri cevaplar “Birey Düzeyinde İlişkiler” boyutunda ortalamalarına bakıldığında, aynı okulda çalışma süresi 4-6 yıl arasında olan sınıf öğretmenlerinin okul yöneticilerini daha paternalist lider olarak gördükleri anlaşılırken, 10 ve üzeri yıl aynı okulda çalışan sınıf öğretmenlerinin yöneticilerini daha düşük seviyede paternalist lider olarak algıladıkları belirlenmiştir.

Tablo 5.11'de yer alan okulda çalışma süresi açısından sınıf öğretmenlerinin verdikleri cevaplar “Çalışanların İş Dışındaki Yaşamlarıyla İlgilenme” boyutunda ortalamalarına bakıldığında, aynı okulda çalışma süresi 4-6 yıl arasında olan sınıf öğretmenlerinin okul yöneticilerini daha paternalist lider olarak gördükleri anlaşılırken, 1-3 yıl arasında aynı okulda çalışan sınıf öğretmenlerinin yöneticilerini daha düşük seviyede paternalist lider olarak algıladıkları belirlenmiştir.

Tablo 5.11'de yer alan okulda çalışma süresi açısından sınıf öğretmenlerinin verdikleri cevaplar “Sadakat Beklentisi” boyutunda ortalamalarına bakıldığında, aynı okulda çalışma süresi 4-6 yıl arasında olan sınıf öğretmenlerinin okul yöneticilerini daha paternalist lider olarak gördükleri anlaşılırken, 10 ve üzeri yıl aynı okulda çalışan sınıf öğretmenlerinin yöneticilerini daha düşük seviyede paternalist lider olarak algıladıkları belirlenmiştir.

Tablo 5.11'de yer alan okulda çalışma süresi açısından sınıf öğretmenlerinin verdikleri cevaplar “Hiyerarşik Durum ve Otorite” boyutunda ortalamalarına bakıldığında, aynı okulda çalışma süresi 4-6 yıl arasında olan sınıf öğretmenlerinin okul yöneticilerini daha paternalist lider olarak gördükleri anlaşılırken, 7-9 yıl

arasında aynı okulda çalışan sınıf öğretmenlerinin yöneticilerini daha düşük seviyede paternalist lider olarak algıladıkları belirlenmiştir.

Tablo 5.11’de yer alan okulda çalışma süresi açısından sınıf öğretmenlerinin verdikleri cevapların genel ortalamasına bakıldığında, aynı okulda çalışma süresi 4-6 yıl arasında olan sınıf öğretmenlerinin okul yöneticilerini daha paternalist lider olarak gördükleri anlaşılırken, 1-3 yıl arasında aynı okulda çalışan sınıf öğretmenlerinin yöneticilerini daha düşük seviyede paternalist lider olarak algıladıkları belirlenmiştir.

Tablo 5.11’de yer alan okuldaki çalışma süresi açısından sınıf öğretmenlerinin verdikleri cevapların genel ortalamasına bakıldığında, okuldaki çalışma süresi 4-6 yıl arasında olan sınıf öğretmenlerinin okul yöneticilerini daha fazla paternalist lider olarak gördükleri anlaşılmaktadır. Fakat gerek paternalist liderliğin boyutlarında gerekse de paternalist liderliğin genel ortalamasına bakıldığında 4-6 yıl arası aynı okulda çalışanların paternalist liderlik algıları daha sonraki yıllarda anlamlı düzeyde olmasa bile düştüğü görülmektedir.

5.3. ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL DESTEK ALGILARI

Araştırmanın “Öğretmenlerin örgütsel destek algıları ne düzeydedir?” üçüncü alt problemi için yapılan istatistiki analizlere ilişkin bulgular Tablo 5.12’de yer almaktadır.

Tablo 5.12: Algılanan Örgütsel Desteğin “Örgütsel Destek” Boyutuna İlişkin Bulgular

No	Maddeler	n	\bar{X}	Ss
1	Kişisel bir problemim olduğunda kurumumdan yardım alabilirim.	405	4,48	1,651
2	Kurumum bana bir birey olarak değer verir ve kişisel olarak beni destekler.		4,92	1,518
3	Kurumum bir birey olarak benimle ilgilenir.		4,95	1,432
4	Kurumum kişisel meselelerde, fikirlerimi önemser.		4,88	1,467
5	Kurumum kişisel hedeflerimi ve değerlerimi her zaman dikkate alır.		4,83	1,503
6	Özel bir iyiliğe ihtiyaç duyduğumda, kurumum bana yardım etmede isteklidir.		4,70	1,500
7	İşimi yaparken problemlerle karşılaştığımda, kurumum bana yardımcı olur.		5,01	1,395
8	Kurumum, iş ile ilgili meselelerde beni destekler.		5,05	1,358
9	Çalıştığım kurum işle ilgili başarılarıma önem verir.		5,13	1,427
10	Kurumum, iş ile ilgili meselelerde fikirlerine önem verir.		5,00	1,439
11	Kurumum, iş ile ilgili durumlarda her zaman kişisel hedeflerimi ve değerlerimi dikkate alır.		4,81	1,465
12	Kurumum, işimi yaparken bir iyiliğe ihtiyaç duyduğumda bana yardım etmede isteklidir.		5,05	1,380

Araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin AÖD ölçeğinin “Örgütsel Destek” boyutuna ilişkin verdikleri cevapların ortalama ve standart sapmaları incelendiğinde katılımcıların “Örgütsel Destek” boyutunun “Kişisel bir problemim olduğunda kurumumdan yardım alabilirim.” maddesine “Orta Düzeyde Katılıyorum ($\bar{x} = 4,48$)”, “Kurumum bana bir birey olarak değer verir ve kişisel olarak beni destekler.” maddesine “Orta Düzeyde Katılıyorum ($\bar{x} = 4,92$)”, “Kurumum bir birey olarak benimle ilgilenir.” maddesine “Orta Düzeyde Katılıyorum ($\bar{x} = 4,95$)”, “Kurumum kişisel meselelerde, fikirlerimi önemser.” maddesine “Orta Düzeyde Katılıyorum ($\bar{x} = 4,88$)”, “Kurumum kişisel hedeflerimi ve değerlerimi her zaman dikkate alır.” maddesine “Orta Düzeyde Katılıyorum ($\bar{x} = 4,83$)”, “Özel bir iyiliğe ihtiyaç duyduğumda, kurumum bana yardım etmede isteklidir.” maddesine “Orta Düzeyde Katılıyorum ($\bar{x} = 4,70$)”, “İşimi yaparken problemlerle karşılaştığımda, kurumum bana yardımcı olur.” maddesine “Orta Düzeyde Katılıyorum ($\bar{x} = 5,01$)”, “Kurumum, iş ile ilgili meselelerde beni destekler.” maddesine “Orta Düzeyde Katılıyorum ($\bar{x} = 5,05$)”, “Çalıştığım kurum işle ilgili başarılarıma önem verir.” maddesine “Orta Düzeyde Katılıyorum ($\bar{x} = 5,13$)”, “Kurumum, iş ile ilgili meselelerde fikirlerine önem verir.” maddesine “Orta Düzeyde Katılıyorum ($\bar{x} = 5,00$)”, “Kurumum, iş ile ilgili durumlarda her zaman kişisel hedeflerimi ve değerlerimi dikkate alır.” maddesine “Orta Düzeyde Katılıyorum ($\bar{x} = 4,81$)” ve “Kurumum, işimi yaparken bir iyiliğe ihtiyaç duyduğumda bana yardım etmede isteklidir.” maddesine “Orta Düzeyde Katılıyorum ($\bar{x} = 5,05$)” düzeyinde cevap verdikleri belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin AÖD ölçeğinin “Örgütsel Destek” boyutuna ilişkin verdikleri cevapların ortalamaları incelendiğinde bu boyutta sınıf öğretmenlerinin görüşlerinin tamamının “Orta Düzeyde Katılıyorum” seviyesinde olduğu görülmektedir.

Araştırmada, “Örgütsel Destek” boyutunda “Çalıştığım kurum işle ilgili başarılarıma önem verir.” davranışının sınıf öğretmenleri tarafından en yüksek düzeyde AÖD davranışı olduğu, “Kişisel bir problemim olduğunda kurumumdan yardım alabilirim.” davranışının ise en düşük düzeyde AÖD davranışı olduğu görülmüştür.

AÖD’in “Örgütsel Destek” boyutuna ilişkin Tablo 5.12’de yer alan aritmetik ortalama ve standart sapma verileri açıklandıktan sonra aşağıda Tablo 5.13’te

AÖD'in "Yönetmel Destek" boyutuna ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma verileri gösterilmiştir.

Tablo 5.13: Algılanan Örgütsel Desteğin "Yönetmel Destek" Boyutuna İlişkin Bulgular

No	Maddeler	n	\bar{X}	Ss
1	Yönetmel bana ilgi gösterir.	405	4,95	1,455
2	Yönetmel, arkadaşça ve ulaşılabilirdir.		5,05	1,532
3	Yönetmel gruba danışmaya eğilimlidir.		4,99	1,488
4	Yönetmel benim huzurlu olmamı gerçekten önemser.		5,01	1,513
5	Yönetmel, hedeflerimi ve değerlerimi her zaman dikkate alır.		4,91	1,515
6	Yönetmel bir işin ne olacağına ve onun nasıl yapılacağına karar verir.		4,97	1,410
7	Yönetmel işte yapılacakları programlar.		5,28	1,299
8	Yönetmel, performansın belirli standartlarını korur.		5,15	1,283
9	Yönetmel benden bekleneni bana bildirir.		5,30	1,337

Araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin AÖD ölçeğinin "Yönetmel Destek" boyutuna ilişkin verdikleri cevapların ortalama ve standart sapmaları incelendiğinde katılımcıların "Yönetmel Destek" boyutunun "Yönetmel bana ilgi gösterir." maddesine "Orta Düzeyde Katılıyorum ($\bar{x} = 4,95$)", "Yönetmel, arkadaşça ve ulaşılabilirdir." maddesine "Orta Düzeyde Katılıyorum ($\bar{x} = 5,05$)", "Yönetmel gruba danışmaya eğilimlidir." maddesine "Orta Düzeyde Katılıyorum ($\bar{x} = 4,99$)", "Yönetmel işte yapılacakları programlar." maddesine "Orta Düzeyde Katılıyorum ($\bar{x} = 5,01$)", "Yönetmel, hedeflerimi ve değerlerimi her zaman dikkate alır." maddesine "Orta Düzeyde Katılıyorum ($\bar{x} = 4,91$)", "Yönetmel bir işin ne olacağına ve onun nasıl yapılacağına karar verir." maddesine "Orta Düzeyde Katılıyorum ($\bar{x} = 4,97$)", "Yönetmel işte yapılacakları programlar.", maddesine "Çok Katılıyorum ($\bar{x} = 5,28$)", "Yönetmel, performansın belirli standartlarını korur." maddesine "Orta Düzeyde Katılıyorum ($\bar{x} = 5,15$)", ve "Yönetmel benden bekleneni bana bildirir." maddesine "Çok Katılıyorum ($\bar{x} = 5,30$)" düzeyinde cevap verdikleri belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin AÖD ölçeğinin "Yönetmel Destek" boyutuna ilişkin verdikleri cevapların ortalamaları incelendiğinde bu boyutta sınıf öğretmenlerinin görüşlerinin iki madde haricinde tamamının "Orta Düzeyde Katılıyorum" seviyesinde olduğu görülmektedir.

“Yönetmel Destek” boyutunda “Yönetim benden beklenen bana bildirir.” davranışının sınıf öğretmenleri tarafından en yüksek düzeyde AÖD davranışı olduğu görülmektedir.

Araştırmada, “Yönetmel Destek” boyutunda “Yönetim benden beklenen bana bildirir.” davranışının sınıf öğretmenleri tarafından en yüksek düzeyde AÖD davranışı olduğu, “Yönetim, hedeflerimi ve değerlerimi her zaman dikkate alır.” davranışının ise en düşük düzeyde AÖD davranışı olduğu görülmüştür.

AÖD’in “Yönetmel Destek” boyutuna ilişkin Tablo 5.13’te yer alan aritmetik ortalama ve standart sapma verileri açıklandıktan sonra aşağıda Tablo 5.14’te AÖD ölçeği boyutlarının genel ortalaması ve ölçeğin geneline ilişkin ortalamalar ve standart sapma değerleri verilmiştir.

Tablo 5.14: Öğretmenlerin Örgütsel Destek Algıları

Boyutlar	n	\bar{X}	Ss
Örgütsel Destek	405	4,90	1,270
Yönetmel Destek		5,06	1,196
GENEL		4,97	1,197

Araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin örgütsel destek ölçeğine verdikleri cevapların ortalama ve standart sapmaları incelendiğinde katılımcıların ölçeğin “Örgütsel Destek” boyutunda “Orta Düzeyde Katılıyorum ($\bar{x} = 4,90$)” ve “Yönetmel Destek” boyutunda “Orta Düzeyde Katılıyorum ($\bar{x} = 5,06$)” düzeyinde cevap verdikleri belirlenmiştir. Araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin örgütsel desteğe ilişkin görüşlerinin genel ortalamasının “Orta Düzeyde Katılıyorum ($\bar{x} = 4,97$)” düzeyinde olduğu belirlenmiştir. AÖD ölçeğinin yönetmel destek boyutundan alınan puanların ortalaması genel ortalama olan 4,97’nin üzerinde iken, örgütsel destek boyutundan alınan puanların ortalaması genel ortalama olan 4,97’nin altındadır.

5.4. DEĞİŞKENLERE İLİŞKİN ÖRGÜTSEL DESTEK BULGULARI

Araştırmanın “Öğretmenlerin örgütsel destek algıları cinsiyet, eğitim durumu, mesleki kıdem, bulunduğu okuldaki öğretmen sayısı ve çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” dördüncü alt problemi için yapılan istatistiksel analizlere ilişkin bulgular Tablo 5.15 ve 5.16’da yer almaktadır.

Tablo 5.15: Algılanan Örgütsel Destek Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Analizi

Boyutlar	Cinsiyet	N	\bar{X}	S	t	P
Örgütsel Destek	Kadın	213	4,83	1,254	-1,121	,26
	Erkek	192	4,97	1,287		
Yönetmel Destek	Kadın	213	4,95	1,180	-1,908	,05
	Erkek	192	5,18	1,207		
GENEL	Kadın	213	4,88	1,183	-1,495	,13
	Erkek	192	5,06	1,209		

Tablo 5.15'teki bağımsız örneklem t-Testi verileri incelendiğinde, sınıf öğretmenlerinin örgütsel desteğe ilişkin algıları arasında “cinsiyet” değişkenine göre istatistikî açıdan anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p>,05$).

Tablo 5.15'te anlamlı farklılığın çıkmadığı örgütsel destek ölçeğine ilişkin ortalamalar cinsiyet değişkeni açısından incelendiğinde; bütün boyutlarda erkeklerin kadınlara göre örgütsel destek algılarının daha yüksek seviyede olduğu görülmektedir. Erkekler ve kadınlar arasındaki ortalama farklılığı anlamlı olmadığı için ($p>0,05$) erkek ve kadın sınıf öğretmenlerinin görüşlerinin birbirine benzer olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 5.16: Algılanan Örgütsel Destek Düzeyinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi

Boyutlar	Eğitim Durumu	\bar{X}	Varyansın Kaynağı	Kareler Top.	Kareler Ort.	F	p
Örgütsel Destek	Ön Lisans	4,77	Gruplar Arası	1,233	,617	,381	,68
	Lisans	4,90	Gruplar İçi	651,076	1,620		
	Lisansüstü	5,03	Toplam	652,309			
Yönetmel Destek	Ön Lisans	5,09	Gruplar Arası	,045	,023	,016	,98
	Lisans	5,06	Gruplar İçi	578,755	1,440		
	Lisansüstü	5,04	Toplam	578,800			
GENEL	Ön Lisans	4,91	Gruplar Arası	,298	,149	,103	,90
	Lisans	4,97	Gruplar İçi	579,172	1,441		
	Lisansüstü	5,04	Toplam	579,470			

Tablo 5.16'daki Tek Yönlü Varyans Analizi verileri incelendiğinde, sınıf öğretmenlerinin örgütsel desteğe ilişkin algıları arasında “eğitim durumu” değişkenine göre tüm boyutlarda istatistikî açıdan anlamlı farklılığın olmadığı tespit edilmiştir ($p>,05$). Yani araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin verdikleri cevaplar eğitim durumu açısından birbirine benzer olduğu söylenebilir.

Tablo 5.16'da yer alan eğitim durumu açısından sınıf öğretmenlerinin verdikleri cevapların örgütsel destek açısından ortalamalarına bakıldığında, eğitim durumu yüksek olan sınıf öğretmenlerinin örgütsel destek algısı diğer sınıf öğretmenlerine göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 5.16'da yer alan eğitim durumu açısından sınıf öğretmenlerinin verdikleri cevapların yönetsel destek açısından ortalamalarına bakıldığında, eğitim durumu önlisans mezunu olan sınıf öğretmenlerinin yönetsel destek algısı diğer öğretmenlere yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 5.16'da yer alan eğitim durumu açısından sınıf öğretmenlerinin verdikleri cevapların genel ortalamalarına bakıldığında, eğitim durumu yüksek olan sınıf öğretmenlerinin genel olarak örgütsel destek algısının diğer sınıf öğretmenlerine göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 5.17: Algılanan Örgütsel Destek Düzeyinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi

Boyutlar	Mesleki Kıdem	\bar{X}	Varyansın Kaynağı	Kareler Top.	Kareler Ort.	F	p
Örgütsel Destek	1-10 yıl	4,83	Gruplar Arası	1,059	,353	,217	,88
	11-20 yıl	4,96	Gruplar İçi	651,251	1,624		
	21-30 yıl	4,90	Toplam	652,309			
	31 yıl ve +	4,89					
Yönetsel Destek	1-10 yıl	4,92	Gruplar Arası	5,363	1,788	1,250	,29
	11-20 yıl	5,19	Gruplar İçi	573,437	1,430		
	21-30 yıl	5,07	Toplam	578,800			
	31 yıl ve +	5,09					
GENEL	1-10 yıl	4,87	Gruplar Arası	2,498	,833	,579	,62
	11-20 yıl	5,06	Gruplar İçi	576,972	1,439		
	21-30 yıl	4,97	Toplam	579,470			
	31 yıl ve +	4,97					

31 yıl ve + : 31 yıl ve üzeri

Tablo 5.17'deki Tek Yönlü Varyans Analizi verileri incelendiğinde, sınıf öğretmenlerinin örgütsel desteğe ilişkin algıları arasında “mesleki kıdem” değişkenine göre tüm boyutlarda istatistikî açıdan anlamlı farklılığın olmadığı tespit edilmiştir ($p>,05$). Yani araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin verdikleri cevaplar mesleki kıdem değişkeni açısından birbirine benzer olduğu söylenebilir.

Tablo 5.17'de yer alan mesleki kıdem değişkeni açısından sınıf öğretmenlerinin verdikleri cevapların örgütsel destek açısından ortalamalarına bakıldığında, mesleki kıdemi 11-20 yıl arasında olan sınıf öğretmenlerinin örgütsel destek algısı diğer sınıf öğretmenlerine göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 5.17'de yer alan mesleki kıdem değişkeni açısından sınıf öğretmenlerinin verdikleri cevapların yönetsel destek açısından ortalamalarına bakıldığında, mesleki kıdemi 11-20 yıl arasında olan sınıf öğretmenlerinin yönetsel destek algısı diğer öğretmenlere yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 5.17'de yer alan mesleki kıdem değişkeni açısından sınıf öğretmenlerinin verdikleri cevapların genel ortalamalarına bakıldığında, mesleki kıdemi 11-20 yıl arasında olan sınıf öğretmenlerinin genel olarak örgütsel destek algısının diğer sınıf öğretmenlerine göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 5.17'deki verilerin ortalamalar açısından ortak özellik gösterdiği belirlenmiştir. Bu ortak özellik gerek örgütsel destek gerekse de yönetsel destek ve gerekse de ölçeğin genel ortalamasına bakıldığında 11-20 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan sınıf öğretmenlerinin örgütsel destek algısının diğer mesleki kıdeme sahip olan sınıf öğretmenlerine göre yüksek olduğu söylenebilir. Ayrıca ortalamalar açısından dikkat çeken diğer bir durum ise mesleki kıdemi düşük olan sınıf öğretmenlerinin örgütsel destek algısının diğer mesleki kıdeme sahip olan sınıf öğretmenlerine göre daha düşük olmasıdır.

Tablo 5.18: Algılanan Örgütsel Destek Düzeyinin Okuldaki Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi

Boyutlar	Öğretmen Sayısı	\bar{X}	Varyansın Kaynağı	Kareler Top.	Kareler Ort.	F	p
Örgütsel Destek	1-10	4,86	Gruplar Arası	5,397	1,799	1,115	,34
	11-20	5,11	Gruplar İçi	646,912	1,613		
	21-30	4,71	Toplam	652,309			
	31 ve üzeri	4,91					
Yönetmel Destek	1-10	5,17	Gruplar Arası	5,087	1,696	1,185	,31
	11-20	5,06	Gruplar İçi	573,713	1,431		
	21-30	4,84	Toplam	578,800			
	31 ve üzeri	5,12					
GENEL	1-10	4,99	Gruplar Arası	4,384	1,461	1,019	,38
	11-20	5,09	Gruplar İçi	575,086	1,434		
	21-30	4,76	Toplam	579,470			
	31 ve üzeri	5,00					

Tablo 5.18'deki Tek Yönlü Varyans Analizi verileri incelendiğinde, sınıf öğretmenlerinin örgütsel desteğe ilişkin algıları arasında “okuldaki öğretmen sayısı” değişkenine göre tüm boyutlarda istatistikî açıdan anlamlı farklılığın olmadığı tespit edilmiştir ($p > ,05$). Yani araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin verdikleri cevaplar okuldaki öğretmen sayısı değişkeni açısından birbirine benzer olduğu söylenebilir.

Tablo 5.18'de yer alan okuldaki öğretmen sayısı değişkeni açısından sınıf öğretmenlerinin verdikleri cevapların örgütsel destek açısından ortalamalarına bakıldığında, okuldaki öğretmen sayısı 11-20 arasında olan okullardaki sınıf öğretmenlerinin örgütsel destek algısının diğer sınıf öğretmenlerine göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 5.18'de yer alan okuldaki öğretmen sayısı değişkeni açısından sınıf öğretmenlerinin verdikleri cevapların yönetmel destek açısından ortalamalarına bakıldığında, okuldaki öğretmen sayısı 1-10 arasında olan okullardaki sınıf öğretmenlerinin örgütsel destek algısının diğer sınıf öğretmenlerine göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 5.18’de yer alan okuldaki öğretmen sayısı değişkeni açısından sınıf öğretmenlerinin verdikleri cevapların genel ortalamalarına bakıldığında, okuldaki öğretmen sayısı 11-20 arasında olan okullardaki sınıf öğretmenlerinin örgütsel destek algısının diğer sınıf öğretmenlerine göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 5.18’deki verilerin ortalamalar açısından ortak özellik gösterdiği belirlenmiştir. Bu ortak özellik gerek örgütsel destek gerekse de yönetsel destek ve gerekse de ölçeğin genel ortalamasına bakıldığında okuldaki öğretmen sayısı 21-30 yıl arasında olan sınıf öğretmenlerinin örgütsel destek algısının diğer gruplardaki öğretmen sayılarına düşük olduğu görülmektedir.

Tablo 5.19: Algılanan Örgütsel Destek Düzeyinin Okuldaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi

Boyutlar	Okulda Çalışma Süresi	\bar{X}	Varyansın Kaynağı	Kareler Top.	Kareler Ort.	F	p
Örgütsel Destek	1-3	4,90	Gruplar Arası	,178	,059	,036	,99
	4-6	4,93	Gruplar İçi	652,132	1,626		
	7-9	4,85	Toplam	652,309			
	10 yıl ve üzeri	4,88					
Yönetsel Destek	1-3	5,05	Gruplar Arası	,429	,143	,099	,96
	4-6	5,12	Gruplar İçi	578,371	1,442		
	7-9	5,01	Toplam	578,800			
	10 yıl ve üzeri	5,04					
GENEL	1-3	4,97	Gruplar Arası	,262	,087	,060	,98
	4-6	5,01	Gruplar İçi	579,208	1,444		
	7-9	4,92	Toplam	579,470			
	10 yıl ve üzeri	4,95					

Tablo 5.19’deki Tek Yönlü Varyans Analizi verileri incelendiğinde, sınıf öğretmenlerinin örgütsel desteğe ilişkin algıları arasında “okuldaki çalışma süresi” değişkenine göre tüm boyutlarda istatistikî açıdan anlamlı farklılığın olmadığı tespit edilmiştir ($p>,05$). Yani araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin verdikleri cevaplar okuldaki çalışma süresi değişkeni açısından birbirine benzer olduğu söylenebilir.

Tablo 5.19’da yer alan okuldaki çalışma süresi değişkeni açısından sınıf öğretmenlerinin verdikleri cevapların örgütsel destek açısından ortalamalarına

bakıldığında, okuldaki çalışma süresi 4-6 yıl arasında olan sınıf öğretmenlerinin örgütsel destek algısı diğer sınıf öğretmenlerine göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 5.19’da yer alan okuldaki çalışma süresi değişkeni açısından sınıf öğretmenlerinin verdikleri cevapların yönetsel destek açısından ortalamalarına bakıldığında, okuldaki çalışma süresi 4-6 yıl arasında olan sınıf öğretmenlerinin yönetsel destek algısı diğer öğretmenlere yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 5.19’da yer alan okuldaki çalışma süresi değişkeni açısından sınıf öğretmenlerinin verdikleri cevapların genel ortalamalarına bakıldığında, okuldaki çalışma süresi 4-6 yıl arasında olan sınıf öğretmenlerinin genel olarak örgütsel destek algısının diğer sınıf öğretmenlerine göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 5.19’daki verilerin ortalamalar açısından ortak özellik gösterdiği belirlenmiştir. Bu ortak özellik gerek örgütsel destek gerekse de yönetsel destek ve gerekse de ölçeğin genel ortalamasına bakıldığında 4-6 yıl arası aynı okulda çalışan sınıf öğretmenlerinin örgütsel destek algısının diğer sürelerde aynı okulda çalışan sınıf öğretmenlerine göre daha yüksek olduğu söylenebilir. Ayrıca ortalamalar açısından dikkat çeken diğer bir durum ise okuldaki çalışma süresi 7-9 yıl arasında olan sınıf öğretmenlerinin örgütsel destek algısının diğer çalışma sürelerine sahip olan sınıf öğretmenlerine göre daha düşük olmasıdır.

5.5. PATERNALİST LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL DESTEK ARASINDAKİ İLİŞKİLERE AİT BULGULAR

Araştırmanın “Öğretmenlerin paternalist liderlik ve örgütsel destek algıları arasında ilişki var mıdır?” beşinci alt problemi için yapılan korelasyon analizine ilişkin bulgular Tablo 5.20’de yer almaktadır.

Tablo 5.20. Paternalist Liderlik ve Örgütsel Desteğe İlişkin Korelasyon Analizi

		Örgütsel Destek	Yönetsel Destek	Örgütsel Destek Genel
İşyerinde Aile Ortamı	r	,646**	,665**	,676**
	p	0,00	0,00	0,00
Birey Düzeyinde İlişkiler	r	,624**	,615**	,642**
	p	0,00	0,00	0,00
Çalışanların İş Dışındaki Yaşamlarıyla İlgilenme	r	,544**	,506**	,547**
	p	0,00	0,00	0,00
Sadakat Beklentisi	r	,390**	,383**	,401**
	p	0,00	0,00	0,00
Hiyerarşik Durum ve Otorite	r	,487**	,530**	,522**
	p	0,00	0,00	0,00
Paternalist Liderlik Genel	r	,690**	,695**	,716**
	p	0,00	0,00	0,00

*<0,05; **<0,01

5.20’de paternalist liderlik ve örgütsel destek arasındaki korelasyona ilişkin veriler incelendiğinde Örgütsel Destek boyutunda şu bulgulara ulaşılmıştır:

- “Örgütsel Destek” ve “İş Yerinde Aile Ortamı” boyutları arasında “orta düzeyde, pozitif yönde anlamlı ilişki” (r = ,646; p = ,00),
- “Örgütsel Destek” ve “Birey Düzeyinde İlişkiler” boyutları arasında “orta düzeyde, pozitif yönde anlamlı ilişki” (r = ,624; p = ,00),
- “Örgütsel Destek” ve “Çalışanların İş Dışındaki Yaşamlarıyla İlgilenme” boyutları arasında “orta düzeyde, pozitif yönde anlamlı ilişki” (r = ,544; p = ,00),
- “Örgütsel Destek” ve “Sadakat Beklentisi” boyutları arasında “orta düzeyde, pozitif yönde anlamlı ilişki” (r = ,390; p = ,00),
- “Örgütsel Destek” ve “Hiyerarşik Durum ve Otorite” boyutları arasında “orta düzeyde, pozitif yönde anlamlı ilişki” (r = ,487; p = ,00) bulunmaktadır.
- Sınıf öğretmenlerinin örgütsel desteğe ilişkin algılarının genel ortalaması ile paternalist liderliğe ilişkin algılarının genel ortalaması arasında “orta düzeyde, pozitif yönde anlamlı ilişki” (r = ,690; p = ,00) bulunmaktadır.

5.20’de paternalist liderlik ve örgütsel destek arasındaki korelasyona ilişkin veriler incelendiğinde Yönetsel Destek boyutunda şu bulgulara ulaşılmıştır:

- “Yönetmel Destek” ve “İş Yerinle Aile Ortamı” boyutları arasında “orta düzeyle, pozitif yönde anlamlı ilişki” ($r = ,665$; $p = ,00$),
- “Yönetmel Destek” ve “Birey Düzeyinle İlişkiler” boyutları arasında “orta düzeyle, pozitif yönde anlamlı ilişki” ($r = ,615$; $p = ,00$),
- “Yönetmel Destek” ve “Çalışanların İş Dışınlaki Yaşamlarıyla İlgilenme” boyutları arasında “orta düzeyle, pozitif yönde anlamlı ilişki” ($r = ,506$; $p = ,00$),
- “Yönetmel Destek” ve “Sadakat Beklentisi” boyutları arasında “orta düzeyle, pozitif yönde anlamlı ilişki” ($r = ,383$; $p = ,00$),
- “Yönetmel Destek” ve “Hiyerarşik Durum ve Otorite” boyutları arasında “orta düzeyle, pozitif yönde anlamlı ilişki” ($r = ,530$; $p = ,00$) bulunmaktadır.
- “Yönetmel Destek” ile sınıf öğretmenlerinin paternalist liderliğe ilişkin algılarının genel ortalaması arasında “orta düzeyle, pozitif yönde anlamlı ilişki” ($r = ,695$; $p = ,00$) bulunmaktadır.

5.20’de paternalist liderlik ve örgütsel destek arasındaki korelasyona ilişkin veriler incelendiğinde sınıf öğretmenlerinin örgütsel desteğe ilişkin algılarının genel ortalamasına ilişkin şu bulgulara ulaşılmıştır:

- Sınıf öğretmenlerinin örgütsel desteğe ilişkin algılarının genel ortalaması ile paternalist liderliğin “İş Yerinle Aile Ortamı” boyutu arasında “orta düzeyle, pozitif yönde anlamlı ilişki” ($r = ,676$; $p = ,00$),
- Sınıf öğretmenlerinin örgütsel desteğe ilişkin algılarının genel ortalaması ile paternalist liderliğin “Birey Düzeyinle İlişkiler” boyutu arasında “orta düzeyle, pozitif yönde anlamlı ilişki” ($r = ,642$; $p = ,00$),
- Sınıf öğretmenlerinin örgütsel desteğe ilişkin algılarının genel ortalaması ile paternalist liderliğin “Çalışanların İş Dışınlaki Yaşamlarıyla İlgilenme” boyutu arasında “orta düzeyle, pozitif yönde anlamlı ilişki” ($r = ,547$; $p = ,00$),
- Sınıf öğretmenlerinin örgütsel desteğe ilişkin algılarının genel ortalaması ile paternalist liderliğin “Sadakat Beklentisi” boyutu arasında “orta düzeyle, pozitif yönde anlamlı ilişki” ($r = ,401$; $p = ,00$),
- Sınıf öğretmenlerinin örgütsel desteğe ilişkin algılarının genel ortalaması ile paternalist liderliğin “Hiyerarşik Durum ve Otorite” boyutu arasında “orta düzeyle, pozitif yönde anlamlı ilişki” ($r = ,522$; $p = ,00$) bulunmaktadır.

- Sınıf öğretmenlerinin örgütsel desteğe ilişkin algılarının genel ortalaması ile paternalist liderliğe ilişkin algılarının genel ortalaması arasında “yüksek düzeyde, pozitif yönde anlamlı ilişki” ($r = ,716$; $p = ,00$) bulunmaktadır.

5.6. PATERNALİST LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL DESTEK ALGISINI YORDAMASINA İLİŞKİN BULGULAR

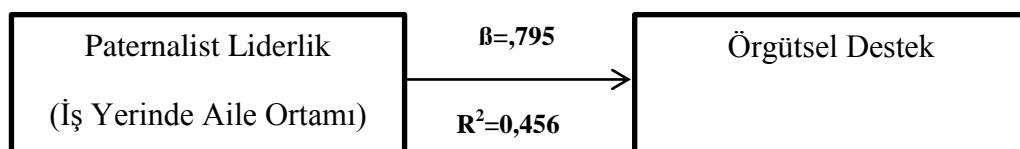
Araştırmanın “Öğretmenlerin paternalist liderlik algıları, örgütsel destek algılarını yordamakta mıdır?” altıncı alt problemi için yapılan regresyon analizine ilişkin bulgular tablo ve şekillerle gösterilmiştir. Tablolar 5.21, 5.22, 5.23, 5.24, 5.25, 5.26 şeklinde iken şekiller 5.1, 5.2, 5.3, 5.4, 5.5, 5.6 olarak sıralanmaktadır.

Tablo 5.21: İş Yerinde Aile Ortamının Örgütsel Destek Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Örgütsel Destek Genel	Sabit	1,635	8,779	,00	340,004	,00	0,456
	İş Yerinde Aile Ortamı	,795	18,439	,00			

Paternalist liderliğin “İş Yerinde Aile Ortamı” boyutu ile örgütsel desteğin genel ortalaması arasındaki neden sonuç ilişkisi anlamlı bulunmuştur ($F = 340,004$; $p = ,00$). Örgütsel desteğin genel ortalamasının belirleyicisi olarak “İş Yerinde Aile Ortamı” ilişkisinin orta düzeyde olduğu bulgusuna ulaşılmıştır ($R^2 = 0,456$). Sınıf öğretmenlerinin algıladıkları “İş Yerinde Aile Ortamı” düzeyi örgütsel desteğin genel ortalamasını arttırmaktadır ($\beta = ,795$).

Şekil 5.1: İş Yerinde Aile Ortamının Örgütsel Destek Üzerine Etkisine Yönelik Sonuç Modeli

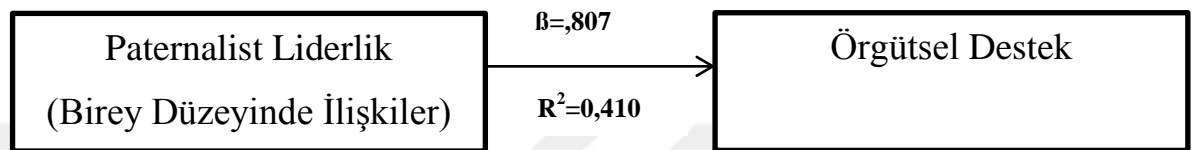


Tablo 5.22: Birey Düzeyinde İlişkilerin Örgütsel Destek Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Örgütsel Destek Genel	Sabit	1,619	7,906	,00	282,296	,00	0,410
	Birey Düzeyinde İlişkiler	,807	16,802	,00			

Paternalist liderliğin “Birey Düzeyinde İlişkiler” boyutu ile örgütsel desteğin genel ortalaması arasındaki neden sonuç ilişkisi anlamlı bulunmuştur ($F = 282,296$; $p = ,00$). Örgütsel desteğin genel ortalamasının belirleyicisi olarak “Birey Düzeyinde İlişkiler” ilişkisinin orta düzeyde olduğu bulgusuna ulaşılmıştır ($R^2 = 0,410$). Sınıf öğretmenlerinin algıladıkları “Birey Düzeyinde İlişkiler” düzeyi örgütsel desteğin genel ortalamasını arttırmaktadır ($\beta = ,807$).

Şekil 5.2: Birey Düzeyinde İlişkilerin Örgütsel Destek Üzerine Etkisine Yönelik Sonuç Modeli

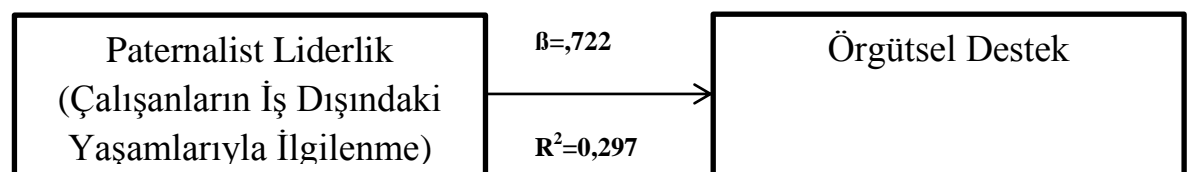


Tablo 5.23: Çalışanların İş Dışındaki Yaşamlarıyla İlgilenmenin Örgütsel Destek Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R^2
Örgütsel Destek Genel	Sabit	2,103	9,363	,00	171,861	,00	0,297
	Çalışanların İş Dışındaki Yaşamlarıyla İlgilenme	,722	13,110	,00			

Paternalist liderliğin “Çalışanların İş Dışındaki Yaşamlarıyla İlgilenme” boyutu ile örgütsel desteğin genel ortalaması arasındaki neden sonuç ilişkisi anlamlı bulunmuştur ($F = 171,861$; $p = ,00$). Örgütsel desteğin genel ortalamasının belirleyicisi olarak “Çalışanların İş Dışındaki Yaşamlarıyla İlgilenme” ilişkisinin zayıf düzeyde olduğu bulgusuna ulaşılmıştır ($R^2 = 0,297$). Sınıf öğretmenlerinin algıladıkları “Çalışanların İş Dışındaki Yaşamlarıyla İlgilenme” düzeyi örgütsel desteğin genel ortalamasını arttırmaktadır ($\beta = ,722$).

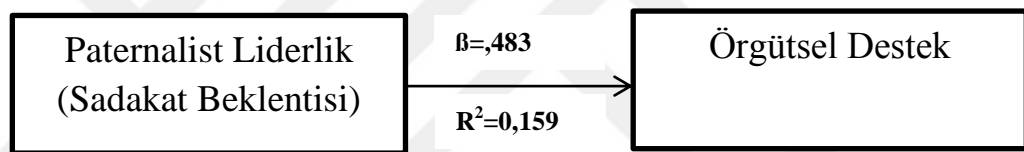
Şekil 5.3: Çalışanların İş Dışındaki Yaşamlarıyla İlgilenmenin Ö.Destek Üzerine Etkisine Yönelik Sonuç Modeli



Tablo 5.24: Sadakat Beklentisinin Örgütsel Destek Üzerine Etkisi

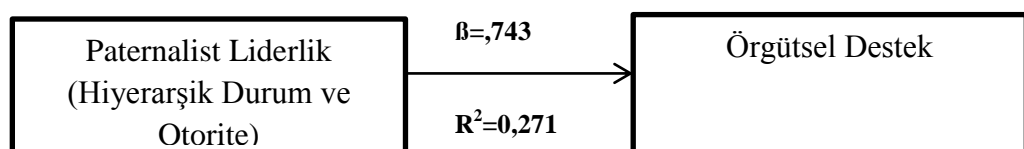
Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Örgütsel Destek Genel	Sabit	3,100	14,081	,00	77,172	,00	0,159
	Sadakat Beklentisi	,483	8,785	,00			

Paternalist liderliğin “Sadakat Beklentisi” boyutu ile örgütsel desteğin genel ortalaması arasındaki neden sonuç ilişkisi anlamlı bulunmuştur ($F = 77,172$; $p = ,00$). Örgütsel desteğin genel ortalamasının belirleyicisi olarak “Sadakat Beklentisi” ilişkisinin zayıf düzeyde olduğu bulgusuna ulaşılmıştır ($R^2 = 0,159$). Sınıf öğretmenlerinin algıladıkları “Sadakat Beklentisi” düzeyi örgütsel desteğin genel ortalamasını arttırmaktadır ($\beta = ,483$).

Şekil 5.4: Sadakat Beklentisinin Örgütsel Destek Üzerine Etkisine Yönelik Sonuç Modeli**Tablo 5.25: Hiyerarşik Durum ve Otoritenin Örgütsel Destek Üzerine Etkisi**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Örgütsel Destek Genel	Sabit	1,764	6,636	,00	151,202	,00	0,271
	Hiyerarşik Durum ve Otorite	,743	12,296	,00			

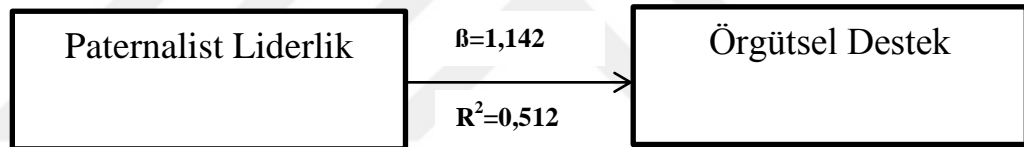
Paternalist liderliğin “Hiyerarşik Durum ve Otorite” boyutu ile örgütsel desteğin genel ortalaması arasındaki neden sonuç ilişkisi anlamlı bulunmuştur ($F = 151,202$; $p = ,00$). Örgütsel desteğin genel ortalamasının belirleyicisi olarak “Hiyerarşik Durum ve Otorite” ilişkisinin zayıf düzeyde olduğu bulgusuna ulaşılmıştır ($R^2 = 0,271$). Sınıf öğretmenlerinin algıladıkları “Hiyerarşik Durum ve Otorite” düzeyi örgütsel desteğin genel ortalamasını arttırmaktadır ($\beta = ,743$).

Şekil 5.5: Hiyerarşik Durum ve Otoritenin Örgütsel Destek Üzerine Etkisine Yönelik Sonuç Modeli

Tablo 5.26: Paternalist Liderliğin Örgütsel Destek Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Örgütsel Destek Genel	Sabit	,246	1,054	,29	424,615	,00	0,512
	Paternalist Liderlik Genel	1,142	20,606	,00			

Sınıf öğretmenlerinin paternalist liderliğe ilişkin algılarının genel ortalaması ile örgütsel desteğin genel ortalaması arasındaki neden sonuç ilişkisi anlamlı bulunmuştur ($F = 424,615$; $p = ,00$). Örgütsel desteğin genel ortalamasının belirleyicisi olarak “Paternalist Liderlik” ile ilişkisinin orta düzeyde olduğu bulgusuna ulaşılmıştır ($R^2 = 0,512$). Sınıf öğretmenlerinin paternalist liderliğe ilişkin algılarının genel ortalaması, örgütsel desteğin genel ortalamasını arttırmaktadır ($\beta = 1,142$).

Şekil 5.6: Paternalist Liderliğin Ö.Destek Üzerine Etkisine Yönelik Sonuç Modeli

6. BÖLÜM: SONUÇ ve ÖNERİLER

Çalışmanın bu bölümünde veri toplama araçları ile toplanan verilerin analizi doğrultusunda elde edilen sonuçlara ve sonuçlar doğrultusunda önerilere yer verilmiştir.

6.1. SONUÇLAR

Araştırmanın “Öğretmenlerin paternalist liderlik algıları ne düzeydedir?” birinci alt problemi için yapılan analizler sonucunda şu sonuçlar elde edilmiştir:

Araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin paternalist liderlik ölçeğine verdikleri cevapların ortalamalarına ilişkin bulgular doğrultusunda sınıf öğretmenlerinin algılarının tüm boyutlarda ve ölçeğin genelinde ortanın üzerinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bireyciliğin ağır bastığı Batı toplumlarında paternalist (babacan) liderliğin otoriter boyutunun, çalışanların kendisini geliştirmesinin önünde bir engel konumunda olduğuna yönelik görüşler bulunmaktadır (Aycan, 2001b: 5). Bireyci değerlerin ağır bastığı kültürlerde bu durum, çalışanların özel hayatına karışıldığı algısını yaratmaktadır (Pellegrini ve Scandura, 2006: 270). Türkiye gibi kolektivist toplumlarda ise liderin çalışanın iş dışındaki yaşamlarına karışması istenen bir durumdur. Bu bağlamda kültürü oluşturan bireyler, yetiştikleri toplumsal paradigmaya dayanarak çalıştıkları kurumda da kendi ebeveynleri gibi liderlerin bulunması beklentisi içine girebilmektedirler. Paternalist (babacan) liderler, çalışanlara beklenen liderlik stilini sunarak onların iş ve iş dışı yaşamlarına ilişkin olarak her türlü gereksinimleri ile yakından ilgilenirler; bireysel, kişisel ve işe ilişkin eğitimler ile onların gelişimlerine katkıda bulunurlar ve bu çabalarının karşılığında onların da bu eğitim ve gelişim çalışmalarına istekli olmalarını beklerler (Gerçek, 2018).

Suber (1999), bireylerin güvenliği ve korumasının paternalizmin amacı olduğunu belirtmiştir. Bu kapsamda değerlendirildiğinde araştırmada “İş Yerinde Aile Ortamı” boyutunda “Çalışanlarını dışarıdan gelen eleştirilere karşı korur.” davranışının okul müdürlerince en yüksek düzeyde sergilenen paternalist liderlik davranışı olduğu saptanmıştır. Suber (1999)’in görüşü araştırma kapsamında desteklenmiş olduğu söylenebilir.

Benzer durum Dağlı ve Ağalday (2018)'in çalışmasında da elde edilmiştir. Paternalist bir ilişkide, işgörelere hem iş hem de özel yaşamlarında rehberlik etme, ilgi göstermeye yönelik bir atmosfer oluşturma ve işgöreleri koruma önemlidir (Soylu, 2011). Çalışan, yöneticiyi babası yerine koyarak ona bağlılık ve sadakat gösterirken, yöneticisinden de onu korumasını ummaktadır. Bu bağlamda değerlendirildiğinde yapılan araştırma sonucunda elde edilen paternalist okul müdürlerinin öğretmenlerini dışarıdan gelen eleştirilere karşı koruma davranışını yüksek düzeyde göstermelerinin istenilen ve beklenen bir sonuç olduğu ifade edilebilir.

Araştırmada “İşle ilgili konularda çalışanlarının fikrini sorar, ama son kararı kendisi verir.” maddesine ilişkin olarak öğretmenler ortalamının üzerinde okul müdürlerince bu paternalist liderlik davranışının sergilendiği belirlenmiştir. Paternalist liderler, çalışanlarına fikirlerini sorarlar (Kabasakal ve Bodur, 1998) ancak, lider son kararı verme hakkını saklı tutar (Aycan vd., 2000). Burada, her ne kadar fikir alma ve amaç oluşturma aşamasında çalışanların katılımı gerçekleşmiş olsa da paternalist yönetim tarzında çalışanların fikirlerinin uygulamaya geçmesi gerekli değildir (Aycan ve Kanungo, 2000: 33; Erben, 2004: 353).

Araştırmanın “Öğretmenlerin paternalist liderlik algıları cinsiyet, eğitim durumu, mesleki kıdem, bulunduğu okuldaki öğretmen sayısı ve çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” üçüncü alt problemi için yapılan analizler sonucunda şu sonuçlar elde edilmiştir:

Araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin paternalist liderliğe ilişkin algıları arasında “cinsiyet” değişkenine göre “Birey Düzeyinde İlişkiler” ve “Çalışanların İş Dışındaki Yaşamlarıyla İlgilenme” boyutlarında anlamlı farklılık olduğu belirlenirken; “İşyerinde Aile Ortamı”, “Sadakat Beklentisi”, “Hiyerarşik Durum ve Otorite” boyutlarında anlamlı farklılık olmadığı belirlenmiştir. Cinsiyet değişkenine göre sınıf öğretmenlerinin algıları arasında anlamlı farklılığın tespit edildiği “Birey Düzeyinde İlişkiler” ve “Çalışanların İş Dışındaki Yaşamlarıyla İlgilenme” boyutlarında anlamlı farklılığın erkek sınıf öğretmenleri lehine olduğu saptanmıştır.

Araştırmada “İşyerinde Aile Ortamı”, “Sadakat Beklentisi” ve “Hiyerarşik Durum ve Otorite” boyutlarına ilişkin ortalamalar cinsiyet değişkeni açısından değerlendirildiğinde; “Hiyerarşik Durum ve Otorite” ve “Sadakat Beklentisi” boyutlarında kadınların okul yöneticilerinin sergilemiş olduğu paternalist liderlik davranışlarını erkeklere göre daha yüksek seviyede algıladıkları belirlenmiştir. “İş

Yerinde Aile Ortamı” boyutunda ise erkek sınıf öğretmenlerinin okul yöneticilerinin paternalist liderlik davranışlarını, kadınlara göre daha yüksek seviyede algıladıkları belirlenmiştir.

Araştırmaya katılım gösteren sınıf öğretmenlerinin paternalist liderlik ölçeğine ilişkin verdikleri cevapların cinsiyet değişkeni açısından genel ortalaması değerlendirildiğinde, anlamlı farklılığın çıktığı “Birey Düzeyinde İlişkiler” ve “Çalışanların İş Dışındaki Yaşamlarıyla İlgilenme” boyutlarında olduğu gibi erkek sınıf öğretmenlerinin okul yöneticilerini kadın sınıf öğretmenlerine göre daha paternalist buldukları sonucuna ulaşılmıştır. Başka bir ifade ile ilkokullardaki okul yöneticilerinin göstermiş olduğu paternalist liderlik davranışlarını erkekler kadınlara göre daha yüksek seviyede algıladıkları söylenebilir. Cerit, Özdemir ve Akgün (2011), Çalışkan (2008) ve Tuncer (2005) çalışmalarında, kadın öğretmenlerin paternalist liderliğe ilişkin algı düzeylerinin erkek öğretmenlerin algı düzeylerinden daha yüksek olduğunu belirlemişlerdir. Bu bağlamda yapılan çalışma ile ifade edilen çalışma sonuçları birbiri ile örtüşmemektedir.

Sınıf öğretmenlerinin paternalist liderliğe ilişkin algıları arasında “eğitim durumu” değişkenine göre “Hiyerarşik Durum ve Otorite” boyutunda anlamlı farklılık tespit edilirken; “Birey Düzeyinde İlişkiler”, “Çalışanların İş Dışındaki Yaşamlarıyla İlgilenme”, “İşyerinde Aile Ortamı” ve “Sadakat Beklentisi” boyutlarında anlamlı farklılık olmadığı saptanmıştır. Eğitim durumu değişkenine göre sınıf öğretmenlerinin algıları arasında anlamlı farklılığın tespit edildiği “Hiyerarşik Durum ve Otorite” boyutunda anlamlı farklılığın lisans ve lisansüstü eğitim mezunu sınıf öğretmenleri ile ön lisans mezunu sınıf öğretmenleri arasında olduğu belirlenmiştir.

Eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılığın çıktığı “Hiyerarşik Durum ve Otorite” boyutunda anlamlı farklılığın tespit edildiği ön lisans mezunu öğretmenler ile lisans mezunu öğretmenler arasındaki bulgular değerlendirildiğinde ön lisans mezunu sınıf öğretmenlerinin okul yöneticilerini lisans mezunu sınıf öğretmenlerine göre daha fazla paternalist liderlik davranışları gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu duruma benzer sonuçlar ön lisans ve lisansüstü mezunu sınıf öğretmenleri arasında ve anlamlı farklılığın çıkmadığı diğer boyutlarda da ulaşılmıştır.

Araştırmada eğitim durumu değişkeni açısından anlamlı farklılığın çıktığı “Hiyerarşik Durum ve Otorite” boyutunda eğitim durumu yükseldikçe paternalist liderlik algısının düştüğü sonucuna ulaşılmıştır. Benzer durum eğitim durumu açısından paternalist liderlik ölçeğine verilen cevapların genel ortalamasında da ulaşılmıştır. Bu bulgular değerlendirildiğinde paternalist liderlik ile eğitim durumu arasında negatif bir korelasyonun olduğu sonucuna ulaşılabilir. Benzer durum Cerit vd. (2011)’nin çalışmasında da öğretmenlerin eğitim düzeyleri yükseldikçe müdürlerin paternalist lider olmalarını isteme düzeylerinin azaldığı ortaya çıkarılmışlardır.

Cheng vd. (2004) ve Pellegrini vd. (2010) tarafından yapılan çalışmalarda eğitim düzeyi ile paternalist liderlik arasında ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Aksoy (2008) yaptığı çalışmada beyaz yakalı ve mavi yakalı çalışanların yöneticilerin paternalist liderlik davranışlarına ilişkin algıları belirlenmeye çalışılmıştır. Eğitim düzeyi yüksek olan beyaz yakalı çalışanların yöneticilerini daha az paternalist lider olarak gördükleri belirlenmiştir. Bu kapsamda eğitim düzeyi yüksek olan öğretmenlerin okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarını yapmalarını beklememeleri doğal bir sonuç olarak görüldüğü söylenebilir. Eğitim düzeyi yükseldikçe çalışanların işlerinin gerektirdiği faaliyetleri yapabilmeleri daha olası olabilecek ve başkalarının yardımına gereksinim duymayabileceklerdir.

Aycan ve Kanungo (2000) Türkiye’de çalışanların işlerini bağımsız ve inisiyatif alarak yapamadıklarını belirlemiştir. Bunun nedeni paternalizmin yaygın olduğu toplumlarda çalışanların üstlerinin yönlendirmelerini beklemeleri olabilir. Ancak öğretmenlerin eğitim düzeyleri yükseldikçe okul müdürlerinin paternalist lider olmalarını isteme düzeylerinin düştüğü de dikkat çekici bir sonuçtur. Öğretmenler öğretim etkinliklerini planlayıp ve gerçekleştirebileceklerine olan inançlarının eğitim düzeylerine göre artması, öğretmenlerin okul müdürlerinden yardım istemeye gereksinim duymamalarına sebep olabilir.

Sınıf öğretmenlerinin paternalist liderliğe ilişkin algıları arasında “mesleki kıdem” değişkenine göre “Çalışanların İş Dışındaki Yaşamlarıyla İlgilenme” ve “Sadakat Beklentisi” boyutlarında istatistikî açıdan anlamlı farklılık tespit edilirken; “Birey Düzeyinde İlişkiler”, “İşyerinde Aile Ortamı” ve “Hiyerarşik Durum ve Otorite” boyutlarında istatistikî açıdan anlamlı farklılığın olmadığı tespit edilmiştir.

Mesleki kıdem değişkenine göre sınıf öğretmenlerinin algıları arasında anlamlı farklılığın tespit edildiği “Çalışanların İş Dışındaki Yaşamlarıyla İlgilenme” boyutunda anlamlı farklılığın 1-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan sınıf öğretmenleri ile 11-20 yıl arası mesleki kıdeme sahip, 1-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan sınıf öğretmenleri ile 21-30 yıl arası mesleki kıdeme sahip sınıf öğretmenleri arasında olduğu belirlenmiştir.

Mesleki kıdem değişkenine göre sınıf öğretmenlerinin algıları arasında anlamlı farklılığın tespit edildiği “Sadakat Beklentisi” boyutunda anlamlı farklılığın 1-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan sınıf öğretmenleri ile 31 ve üzeri yıl mesleki kıdeme sahip, 11-20 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan sınıf öğretmenleri ile 31 ve üzeri yıl mesleki kıdeme sahip sınıf öğretmenleri arasında olduğu belirlenmiştir.

Araştırmada mesleki kıdem değişkeni açısından elde edilen bulgular doğrultusunda mesleki kıdemin artmasıyla birlikte paternalist liderlik algısının yükseldiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre mesleki kıdem ile paternalist liderlik arasında pozitif bir ilişkinin olduğu söylenebilir.

Benzer bir sonuç Cerit vd. (2011)’nin çalışmasında da elde edilmiştir. Cerit vd. (2011), mesleki kıdemi fazla olan öğretmenler kıdemi az olan öğretmenlere göre okul müdürlerinin paternalist lider olmalarını daha çok istemektedirler. Bu bulgunun aksine bazı çalışmalarda paternalist liderlik ile çalışanların kıdemleri arasında anlamlı ilişkinin olmadığı bulunurken (Cheng v.d., 2004; Pellegrini et al. 2010; Tuncer, 2005), Çalışkan (2008) tarafından yapılan çalışmada bu araştırmanın bulgusunu destekler şekilde kıdeme göre çalışanların yöneticilerinin paternalist lider olma düzeylerine ilişkin görüşlerinin farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır.

Mesleki kıdemi düşük olan öğretmenlerin öğretim etkinliklerini planlama ve gerçekleştirme ile diğer öğretimsel işlerini kendi bilgi ve becerilerine dayalı olarak yapabileceklerine inanmaları, öğretmenlerin işlerinde yardım ve destek almaya çok istekli olmamalarına neden olabilir. Yani okul müdürlerinin paternalist lider olmalarını isteme düzeylerinin düşük olması olası görülebilir.

Sınıf öğretmenlerinin paternalist liderliğe ilişkin algıları arasında “okuldaki öğretmen sayısı” değişkenine göre anlamlı farklılığın olmadığı saptanmıştır. Yani araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin paternalist liderlik ölçeğine verdikleri cevaplar, okuldaki öğretmen sayısı açısından birbirine yakın olduğu söylenebilir. Benzer durum Dağlı ve Ağalday (2018)’in çalışmasında da elde edilmiştir. Dağlı ve Ağalday (2018) öğretmen sayısına göre okulları küçük, orta ve büyük okul diye

ayırdığı çalışmasında öğretmenler okul yöneticilerinin paternalist liderlik davranışlarını benzer şekilde algılamışlardır.

Okuldaki öğretmen sayısı açısından sınıf öğretmenlerinin verdikleri cevapların genel ortalaması değerlendirildiğinde, okulda öğretmen sayısı 11-20 arasında olan sınıf öğretmenlerinin okul yöneticilerini daha paternalist olarak gördükleri sonucuna ulaşılmaktadır.

Sınıf öğretmenlerinin paternalist liderliğe ilişkin algıları arasında “okulda çalışma süresi” değişkenine göre anlamlı farklılığın olmadığı belirlenmiştir. Yani araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin verdikleri cevaplar okuldaki çalışma süresi açısından birbirine benzer olduğu söylenebilir.

Okuldaki çalışma süresi açısından sınıf öğretmenlerinin verdikleri cevapların genel ortalamasına bakıldığında, okuldaki çalışma süresi 4-6 yıl arasında olan sınıf öğretmenlerinin okul yöneticilerini daha paternalist olarak gördükleri, fakat 4-6 yıl arası aynı okulda çalışanların paternalist liderlik algıları daha sonraki yıllarda anlamlı düzeyde olmasa bile düştüğü araştırma bulguları ışığında söylenebilir.

Araştırmanın “Öğretmenlerin örgütsel destek algıları ne düzeydedir?” ikinci alt problemi için yapılan analizler sonucunda şu sonuçlar elde edilmiştir:

Araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin örgütsel destek ölçeğine verdikleri cevapların ortalamalarına ilişkin bulgular doğrultusunda sınıf öğretmenlerinin algılarının tüm boyutlarda ve ölçeğin genelinde “Orta Düzeyde Katılıyorum” düzeyinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmanın “Öğretmenlerin örgütsel destek algıları cinsiyet, eğitim durumu, mesleki kıdem, bulunduğu okuldaki öğretmen sayısı ve çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” dördüncü alt problemi için yapılan analizler sonucunda şu sonuçlar elde edilmiştir:

Araştırmada sınıf öğretmenlerinin örgütsel desteğe ilişkin algıları arasında “cinsiyet” değişkenine göre istatistikî açıdan anlamlı farklılık olmadığı belirlenmiştir. Anlamlı farklılığın çıkmadığı örgütsel destek ölçeğine ilişkin ortalamalara ait bulgular doğrultusunda erkek sınıf öğretmenlerinin örgütsel destek algılarının kadın sınıf öğretmenlerine göre daha yüksek seviyede olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Erkek ve kadın sınıf öğretmenlerinin ortalamaları arasında farklılığın olduğu, fakat bu fark anlamlı olmadığı için erkek ve kadın sınıf öğretmenlerinin görüşlerinin birbirine yakın olduğu şeklinde ifade edilebilir.

Rhoades ve Eisenberger (2002) AÖD ile cinsiyet arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunduğunu tespit etmişlerdir. Gadot ve Talmut (2010) ise yaptıkları araştırmalarında örgütsel destek ile cinsiyet arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunduğunu ifade etmişlerdir. Yapılan araştırmada ise öğretmenlerin cinsiyetleri ile örgütsel destek algıları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Araştırma sonucu Eğriboyun (2013), Turunç ve Çelik (2010) ile Annamalai, Abdullah ve Alazidiyeen (2010)'in araştırma sonuçları ile örtüşmektedir.

Araştırmada sınıf öğretmenlerinin örgütsel desteğe ilişkin algıları arasında "eğitim durumu" değişkenine göre anlamlı farklılığın olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç doğrultusunda araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin verdikleri cevapların eğitim durumu açısından birbirine benzerlik gösterdiği söylenebilir.

Araştırmada eğitim durumu açısından sınıf öğretmenlerinin verdikleri cevapların örgütsel destek boyutu açısından ortalamalarına ilişkin bulgular incelendiğinde, eğitim durumu yüksek olan sınıf öğretmenlerinin örgütsel destek algısı diğer sınıf öğretmenlerine göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Araştırmada eğitim durumu açısından sınıf öğretmenlerinin verdikleri cevapların yönetsel destek boyutu açısından ortalamalarına ilişkin bulgular incelendiğinde, eğitim durumu önlisans mezunu olan sınıf öğretmenlerinin yönetsel destek algısının diğer öğretmenlere göre yüksek olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Başka bir ifade ile eğitim durumu düşük olan sınıf öğretmenlerinin yönetsel destek algısının daha yüksek olduğu söylenebilir.

Araştırmada eğitim durumu açısından sınıf öğretmenlerinin verdikleri cevapların genel ortalamasına ilişkin bulgular incelendiğinde, eğitim durumu yüksek olan sınıf öğretmenlerinin örgütsel destek algısı diğer sınıf öğretmenlerine göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Bu kapsamda örgütsel destek ölçeğinin genel ortalaması ile ölçeğin örgütsel destek boyutunda elde edilen sonuçlar arasında bir paralellik söz konusu olduğu ifade edilebilir.

Alan yazın incelendiğinde Rhoades ve Eisenberger (2002), AÖD ile öğrenim durumu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunduğunu tespit etmişlerdir. Yapılan araştırmada öğretmenlerin öğrenim durumları ile örgütsel destek algıları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Araştırmada eğitim durumu yüksek olan öğretmenlerin örgütsel destek algısı daha yüksek çıkmıştır. Benzer durum Eğriboyun (2013)'un çalışmasında da elde edilmiştir.

Araştırmada sınıf öğretmenlerinin örgütsel desteğe ilişkin algıları arasında “mesleki kıdem” değişkenine göre istatistikî açıdan anlamlı farklılığın olmadığı belirlenmiştir. Yani araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin verdikleri cevaplar mesleki kıdem değişkeni açısından birbirine yakın olduğu söylenebilir.

Araştırmada mesleki kıdem değişkeni açısından sınıf öğretmenlerinin verdikleri cevapların boyutlar ve örgütsel destek geneli açısından ortalamalarına ilişkin bulgular incelendiğinde, mesleki kıdemi 11-20 yıl arasında olan sınıf öğretmenlerinin örgütsel destek algısının diğer sınıf öğretmenlerine göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Başka bir ifade ile mesleki kıdemi çok düşük veya çok yüksek olması sınıf öğretmenlerinin örgütsel destek algısını yükseltmemekte olduğu, fakat mesleki kıdemi orta bir seviyede olduğunda örgütsel destek algısının kısmen yükseldiği söylenebilir.

Araştırmada mesleki kıdeme ilişkin ortalamalara ait bulgular incelendiğinde mesleki kıdemi düşük olan sınıf öğretmenlerinin örgütsel destek algısının diğer mesleki kıdeme sahip olan sınıf öğretmenlerine göre daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Yapılan araştırmada öğretmenlerin mesleki kıdemleri ile örgütsel destek algıları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Araştırma sonucu Eğriboyun (2013) ile Annamalai, Abdullah ve Alazidiyeen (2010)’in araştırma sonuçları ile örtüşmektedir.

Araştırmada sınıf öğretmenlerinin örgütsel desteğe ilişkin algıları arasında “okuldaki öğretmen sayısı” değişkenine göre anlamlı farklılığın olmadığı belirlenmiştir. Yani araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin verdikleri cevaplar okuldaki öğretmen sayısı değişkeni açısından birbirine yakın olduğu söylenebilir.

Araştırmada okuldaki öğretmen sayısı değişkeni açısından sınıf öğretmenlerinin verdikleri cevapların örgütsel destek açısından ortalamalarına ait bulgular incelendiğinde, okuldaki öğretmen sayısı 11-20 arasında olan okullardaki sınıf öğretmenlerinin örgütsel destek algısının diğer sınıf öğretmenlerine göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Araştırmada okuldaki öğretmen sayısı değişkeni açısından sınıf öğretmenlerinin verdikleri cevapların yönetsel destek açısından ortalamalarına ait bulgular incelendiğinde, okuldaki öğretmen sayısı 1-10 arasında olan okullardaki sınıf öğretmenlerinin örgütsel destek algısının diğer sınıf öğretmenlerine göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Araştırmada okuldaki öğretmen sayısı değişkeni açısından sınıf öğretmenlerinin verdikleri cevapların genel ortalamalarına ait bulgular incelendiğinde, okuldaki öğretmen sayısı 11-20 arasında olan okullardaki sınıf öğretmenlerinin örgütsel destek algısının diğer sınıf öğretmenlerine göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Araştırmada elde edilen veriler ortalamalar açısından ortak özellik gösterdiği belirlenmiştir. Bu ortak özellik gerek örgütsel destek gerekse de yönetsel destek ve gerekse de ölçeğin genel ortalamasına bakıldığında okuldaki öğretmen sayısı 21-30 arasında olan sınıf öğretmenlerinin örgütsel destek algısının diğer gruplardaki öğretmen sayılarına göre düşük olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Bu sonuçlar doğrultusunda örgütsel destek açısından okullardaki öğretmen sayısının çok fazla olmaması gerektiği söylenebilir.

Araştırmada sınıf öğretmenlerinin örgütsel desteğe ilişkin algıları arasında “okuldaki çalışma süresi” değişkenine göre anlamlı farklılığın olmadığı belirlenmiştir. Yani araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin verdikleri cevaplar okuldaki çalışma süresi değişkeni açısından birbirine yakın olduğu söylenebilir.

Araştırmada elde edilen veriler ortalamalar açısından ortak özellik gösterdiği belirlenmiştir. Bu ortak özellik gerek örgütsel destek gerekse de yönetsel destek ve gerekse de ölçeğin genel ortalamasına ait bulgular incelendiğinde 4-6 yıl arası aynı okulda çalışan sınıf öğretmenlerinin örgütsel destek algısının diğer sürelerde aynı okulda çalışan sınıf öğretmenlerine göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Ayrıca araştırmada okulda çalışma süresi değişkenine ait ortalamalarda dikkat çeken sonuç, okuldaki çalışma süresi 7-9 yıl arasında olan sınıf öğretmenlerinin örgütsel destek algısının diğer çalışma sürelerine sahip olan sınıf öğretmenlerine göre daha düşük olmasıdır.

Araştırmanın “Öğretmenlerin paternalist liderlik ve örgütsel destek algıları arasında ilişki var mıdır?” beşinci alt problemi için yapılan analizler sonucunda şu sonuçlar elde edilmiştir:

Araştırmada paternalist liderlik ve örgütsel destek arasındaki ilişkiye ait bulgular ele alındığında örgütsel destek ile paternalist liderlik arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Elde edilen bu sonuç doğrultusunda ilkökul yöneticilerinin göstermiş olduğu paternalist liderlik davranışları yükseldikçe, sınıf öğretmenlerinin örgütsel destek algısının da yükseleceği söylenebilir. Tam tersi bir durum yaşandığında ise ilkökul

yöneticilerinin göstermiş olduğu paternalist liderlik davranışları azaldıkça, sınıf öğretmenlerinin örgütsel destek algısının da azalacağı söylenebilir.

Örgütsel hiyerarşinin baskın olduğu durumlarda, iç içe geçmiş ilişkiler ağı gözlenebilmekte ve paternalizm kavramı ortaya çıkmaktadır. Bu ilişkilerdeki taraflar, çalışanlarını koruyup kollayarak yön gösteren bir yönetici ile yöneticisine bağlılık ve aidiyet duygusuyla sadakat gösteren çalışandan oluşmaktadır (Börekçi, 2009b). Bu noktada taraflar arasındaki ilişkilerin, maddi ve/veya sosyal mübadelelerin söz konusu olduğu bir karşılıklılık ilkesine dayandığı söylenebilir. Yöneticilerin, koruyucu ve ilgi gösteren tutumuna karşılık çalışanlarından sadakat beklentisi içinde olması bu duruma örnek olarak gösterilebilir (Gerçek, 2018). Bu bilgiler doğrultusunda yapılan çalışmada; paternalist liderlik ile örgütsel destek arasında pozitif yönde ilişkinin belirlenmiş olması söz konusu beklentiyi doğrulamıştır.

Araştırmanın “Öğretmenlerin paternalist liderlik algıları, örgütsel destek algılarını yordamakta mıdır?” altıncı alt problemi için yapılan analizler sonucunda şu sonuçlar elde edilmiştir:

Araştırmada Paternalist liderliğin “İş Yerinde Aile Ortamı”, “Birey Düzeyinde İlişkiler” boyutları ile “Örgütsel Destek” arasında neden sonuç ilişkisi anlamlı bulunmuş ve sınıf öğretmenlerinin “Örgütsel Destek” düzeyinin belirleyicisi olarak sayılan iki boyutla ilişkisinin orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca araştırmada sınıf öğretmenlerinin algıladıkları “İş Yerinde Aile Ortamı” ve “Birey Düzeyinde İlişkiler” düzeyi, örgütsel destek düzeylerini arttırmaktadır.

Araştırmada Paternalist liderliğin “Çalışanların İş Dışındaki Yaşamlarıyla İlgilenme”, “Sadakat Beklentisi” ve “Hiyerarşik Durum ve Otorite” boyutları ile “Örgütsel Destek” arasında neden sonuç ilişkisi anlamlı bulunmuş ve sınıf öğretmenlerinin “Örgütsel Destek” düzeyinin belirleyicisi olarak sayılan üç boyutla ilişkisinin zayıf düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca araştırmada sınıf öğretmenlerinin algıladıkları “Çalışanların İş Dışındaki Yaşamlarıyla İlgilenme”, “Sadakat Beklentisi” ve “Hiyerarşik Durum ve Otorite” düzeyi, örgütsel destek düzeylerini arttırmaktadır.

Araştırmada paternalist liderliğe ilişkin sınıf öğretmenlerinin görüşlerinin genel ortalaması ile örgütsel desteğe ilişkin genel ortalamasına ilişkin görüşleri arasındaki neden sonuç ilişkisi anlamlı bulunmuştur. “Örgütsel Destek” düzeyinin belirleyicisi olarak “Paternalist Liderlik” ile ilişkisinin orta düzeyde olduğu

bulgusuna ulaşılmıştır. Sınıf öğretmenlerinin paternalist liderlik algı düzeylerinin genel ortalaması, örgütsel destek algılarının genel ortalamasını arttırmaktadır.

Araştırmada “Paternalist Liderlik” ile “Örgütsel Destek” arasında neden sonuç ilişkisi anlamlı bulunmuş ve sınıf öğretmenlerinin “Örgütsel Destek” düzeyinin belirleyicisi olarak “Paternalist Liderlik” ilişkisinin orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca araştırmada sınıf öğretmenlerinin algıladıkları “Paternalist Liderlik” düzeyinin örgütsel destek düzeylerini arttırdığı tespit edilmiştir.

6.2. ÖNERİLER

Yapılan çalışmanın sonuçları doğrultusunda şu öneriler sunulmuştur:

- 1) İlkokul yöneticilerinin orta düzeyde tespit edilen paternalist liderlik davranışları arttırılarak, sınıf öğretmenlerinin örgütsel destek algısı yükseltilebilir.
- 2) İlkokullarda sınıf öğretmenlerinin örgütsel destek algısının azalmasına etki eden durumların çıkış noktalarını ve bu olumsuz durumun muhtemel etkilerini minimize etmek veya yok etmek üzere çeşitli araştırmalar yapılabilir.
- 3) Araştırma sonucunda paternalist liderlik davranışlarının sınıf öğretmenlerinin örgütsel destek algısını pozitif manada arttırdığı belirlenmiştir. Bundan dolayı sınıf öğretmenleri tarafından algılanan paternalist liderliğin belli aralıklarla ölçülmesi, ilkokul yöneticilerinin sınıf öğretmenlerinin örgütsel destek algılarını arttırmaya yönelik daha olumlu adımlar atmasına katkı sağlanabilir. İfade edilen yarardan dolayı paternalist liderliğin betimlenmesi adına araştırmalar yaygınlaştırılabilir.
- 4) Öğretmenler öğretim etkinliklerini planlama ve uygulamasına ilişkin yapabileceklerine olan inançlarının eğitim düzeylerine göre yükselmesi, öğretmenlerin okul müdürlerinden yardım istemeye gereksinim duymamalarına sebep olabilir. Bu sonuç kapsamında okul müdürlerinin, öğretmenlere öğretim etkinliklerinde yardımcı olmada, öğretmenlerin eğitim düzeylerini dikkate almalarının gerekli olduğu önerilebilir.
- 5) Araştırmada mesleki kıdemin artmasıyla birlikte paternalist liderlik algısının yükseldiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre okul müdürlerinin öğretmenlere yönelik rehberlik ve yönlendirme davranışlarını

yaparken, öğretmenlerin mesleki kıdemlerini göz önünde bulundurmaları gerektiği önerilebilir.

6) Çalışmanın ilkokullarda yapılmasından dolayı ilkokul yöneticilerine belli aralıklarla paternalist liderlik ile ilgili hizmet içi eğitim verilmelidir. Yapılacak olan hizmet içi eğitim faaliyetinin rutin eğitimlerden ziyade ihtiyaç duyulduğu zaman yapılması önerilebilir.

7) “Paternalist Liderlik” ve “Örgütsel Destek” kavramlarının daha derinlemesine incelenebilmesi için araştırma yöntemlerinde çeşitliliğe gidilerek farklı örneklem grupları üzerinde nitel ve nicel çalışmalar birlikte yürütülerek karma desen araştırmaları yapılabilir.

8) Araştırmanın sonuçları kamu ilkokullarında çalışan sınıf öğretmenleri ve yöneticiler ile sınırlıdır. Bundan dolayı araştırma sonuçlarındaki sınırlılığı aşmak için; özel okullarda çalışan sınıf öğretmenleri ile de araştırma yapılarak çalışmanın kapsamı genişletilebilir. Böylece gerek özel ve devlet ilkokulları çalışan sınıf öğretmenleri arasında gerekse de özel okullardaki yöneticilerin paternalist liderlik seviyelerinin kamu okullarıyla karşılaştırma olanağı ortaya çıkabilir.

9) Araştırma ilkokul yöneticilerinin sergilemiş oldukları paternalist liderlik özelliklerinin sınıf öğretmenlerinin örgütsel destek algısı ile ilişkisi incelenmiştir. Benzer bir çalışmada sınıf öğretmenlerini görüşlerinden yararlanılarak, örgütsel destek algısına pozitif manada etki edebilecek diğer liderlik tipleri belirlenebilir.

KAYNAKÇA

- Akar, C. ve Yıldırım, Y. (2008). Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Rol Stres Kaynakları Arasındaki İlişkiler: Yapısal Denklem Modeliyle Beyaz Et Sektöründe Bir Alan Uygulaması, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 97-113.
- Akın, M. (2008). Örgütsel destek, sosyal destek ve iş/aile çatışmalarının yaşam tatmini üzerindeki etkileri. *Bozok Üniversitesi SBE Dergisi*, 25(2), 141-170.
- Aksoy, B. (2008). The relationship between paternalistic leadership, empowerment and turnover intention: An empirical study. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sos. Bil. Enst., İstanbul.
- Annamali, T., Abdullah, A.G.K, & Alazidiyeen, N.J. (2010). The mediating effects of POS on the relationship between organizational justice, trust, and performance appraisal in Malaysian secondary schools. *European Journal of Social Sciences*, 13(4), 623-632.
- Anwar, H. (2013). Impact of Paternalistic Leadership on Employee's Outcome – A Study on The Banking Sector Of Pakistan. *Journal of Business and Management*, 7(6), 109-115.
- Armeli, S., Eisenberger, R., Fasolo, P., & Lynch, P.D. (1998). Perceived Organizational Support and Police Performance: The Moderating Influence of Sociomotional Needs, *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 288-297.
- Arslan, Ö. (2016). Okul yöneticilerinin paternalist liderlik düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişki. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, Uşak.
- Aselage, J. & Eisenberger. R. (2003). Percived Organizational Support and Psychological Contracts: A Theoretical İntegration, *Journal of Organizational Behaviour*, 24, 491-509.

- Ashton, P.T. & Webb, R.B. (1986). *Making a difference: Teachers' sense of efficacy and student achievement*. New York: Longman.
- Asyalı, E. & Cerit, A.G. (2014). Paternalistic leadership: A preliminary study on maritime students. *Maritime Education Summit*.
- Aycan, Z. (2001a). Human Resource Management In Turkey: Current Issues and Future Challenges, *International Journal of Manpower*, 22(3), 252-260.
- Aycan, Z. (2001b). Paternalizm: Yönetim ve Liderlik Anlayışına İlişkin Üç Görgül Çalışma. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 1-22.
- Aycan, Z. (2006). Paternalism towards conceptual refinement and operationalization. U. Kim, K. Yang, K. Hwang (Ed.). *Indigenous and Cultural Psychology*, 445-466. USA: Springer Science.
- Aycan, Z. ve Fikret-Pasa, S. (2000). Leadership Preferences, Career Choices and Work Motivation in Turkey: A National Profile and Regional Differences. 15. *Uluslararası Kültürler arası Psikoloji Kongresi Bildirisi: 16-21 Temmuz, Polonya*.
- Aycan, Z. ve Kanungo, R.N. (2000). Toplumsal Kültürün Kurumsal Kültür ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerine Etkileri. *Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*. (ss. 25-53). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Aycan, Z., Kanungo, R.N., Mendonca, M. Yu, K., Deller, J. Stahl, G., et al. (2000). Impact of culture on human resource management practices: A ten country comparison. *Applied Psychology: An International Review*, 49(1), 192-220.
- Aydıntan, B. (2016). Relationship between emotional intelligence and paternalistic leadership: A field study on the Turkish university students. *International Journal of Business and Management Invention*, 5(12), 98-102.

- Blau, P.M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Will.
- Bostanci, A.B. (2013). The Mediator Role of Perceived Administrator Support in the Relationship between Teachers' Perceptions of Organizational Justice and Organizational Support. *International Journal of Social Sciences & Education*, 3(3), 823-834.
- Brown, M. ve Rutherford, D. (1998). Changing roles and raising standards: New challenges for heads of department. *School Leadership and Management*, 18, 75-88.
- Börekçi, D.Y. (2009a). Paternalistic Leadership Style's Evolution in E-culture. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 38(2), 103-109.
- Börekçi, D.Y. (2009b). Leader's ICT usage's influence on follower's positive work attitudes via perceived leader-follower relations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 16(2), 141-158.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E.K., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2012). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Pegem Akademi Yayınları, Ankara.
- Büyüköztürk, Ş., Çokluk, Ö. ve Köklü, N. (2010). *Sosyal Bilimler İçin İstatistik (6.Baskı)*, Pegem Akademi Yayınları, Ankara.
- Can, A. (2016). *SPSS İle Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi (4.Baskı)*, Pegem Akademi Yayınları, Ankara.
- Cerit, Y. (2012). Paternalist Liderlik ile Yöneticiden ve İşin Doğasından Doyum Arasındaki İlişki. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(2), 35-56.
- Cerit, Y. (2013). Paternalist Liderlik ile Öğretmenlere Yönelik Yıldırma Davranışları Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 13(2), 839-851.

- Cerit, Y., Özdemir, T. ve Akgün, N. (2011). Sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları sergilemelerini istemeye yönelik görüşlerinin bazı demografik değişkenler açısından incelenmesi. *AİBÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(1), 87-99.
- Chen, X.P., Eberly, M.B., Chiang, T.J., Farh, J.L., & Cheng, B.S. (2014). Affective Trust in Chinese Leaders: Linking Paternalistic Leadership to Employee Performance. *Journal of Management*, 40(3), 796-819.
- 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.
- Chirico, F., Nordqvist, M., Colombo, G., & Mollona, E. (2012). Simulating Dynamic Capabilities and Value Creation in Family Firms: Is Paternalism an Asset or Liability?. *Family Business Review*, 25(3), 318-338.
- Chuebang, P. & Boatham, S. (2011). Voluntary turnover intentions: Effects on perceived organizational support and organizational commitment of Thai employees in Rajabhat universities. *Review of Business Research*, 11(3), 51-63.
- Colquitt, J.A., Greenberg, J., & Zapata-Phelan, C.P. (2005). What is Organizational Justice? A Historical Overview, *Handbook of Organizational Justice*, (Ed: Greenberg, J. ve Colquitt, J.A.), London: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Conway, N. & Coyle-Shapiro, Jacqueline A-M. (2012). The reciprocal relationship between psychological contract fulfilment and employee performance and the moderating role of perceived organizational support and tenure. *Journal of occupational and Organizational Psychology*, 85(2), 277-299.

- Coyle-Shapiro, Jacqueline A-M., & Conway, N. (2005). Exchange relationships: Examining psychological contracts and perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 90*(4), 774-781.
- Çakar, N.D. ve Yıldız, Y. (2009). Örgütsel adaletin iş tatmini üzerindeki etkisi: algılanan örgütsel destek bir ara değişken mi?. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 8*(28), 68-90.
- Çalışkan, S.C. (2008). Yöneticilerin bireysel yetkinliklerinin liderlik tarzları ve lider üye etkileşimine verdikleri önem üzerindeki etkileri ve bu etkileşimde kültürel varsayımların rolü. Yayınlanmamış doktora tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çalışkan, S.C. (2010). The interaction between paternalistic leadership style, organizational justice and organizational citizenship behavior: A study from Turkey. *China-USA Business Review, 9*(10), 67-80.
- Çıraklar, N.H., Uçar, Z. ve Sezgin, O.B. (2016). Effects of Paternalistic Leadership on Organizational Identification: Mediating Role of Trust in Leader. *Research Journal of Business and Management, 3*(1), 73-87.
- Çolakoğlu, U., Çulha, O. ve Atay, H. (2010). The Effects Of Perceived Organisational Support On Employees' Affective Outcomes: Evidence From The Hotel Industry. *Tourism and Hospitality Management, 16*(2), 125-150.
- Demir, M. (2012). Örgütsel destek, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi ilişkisi: Havalimanı yer hizmetleri işletmelerine yönelik bir araştırma. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 14*(1), 47-64.
- Eder, P. & Eisenberger, R. (2008). Perceived organizational support: Reducing the negative influence of coworker withdrawal behavior. *Journal of Management, 34*(1), 55-68.

- Eğriboyun, D. (2013). Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici Ve Öğretmenlerin Örgütsel Güven, Örgütsel Destek ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki (Bolu İli Örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P.D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of Perceived Organizational Support, *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42-51.
- Eisenberger, R., Aselage, J., Sucharski, I.L., & Jones, J.R. (2004). Perceived Organizational Support, The Employment Relationship: Examining Psychological and Contextual Perspectives, Ed.: J. Coyle-Shapiro, L. Shore, S. Taylor ve L. Tetrick, Oxford University Press, 206-225.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P.D. (1997). Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment, And Job Satisfaction, *Journal of Applied Psychology*, 82, 812-820.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-Lamastro, V. (1990). Perceived Organizational Support And Employee Diligence, Commitment And İnnovation, *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-59.
- Eisenberger, R., Huntington R., Hutchison S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support, *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Erben, G.S. (2004). Toplumsal Kültür Aile Kültürü Etkileşimi Bağlamında Paternalizm Boyutuyla İşletme Kültürü: Türkiye Örneği, 1. Aile İşletmeleri Kongresi Bildirileri, 17-18 Nisan 2004, (Ed.: Koçel, T.), İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları: 345-356.
- Erben, G. ve Çalışkan, K. (2015). Yetişkin Bağlanma Stillerinin Babacan Liderle Çalışma Tercihi Üzerindeki Etkisini Anlamaya Yönelik Deneysel Bir Çalışma. 23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi (s. 667-673). MUĞLA: 23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi.

- Erben, G.S. ve Güneşer, A.B. (2008). The Relationship Between Paternalist Leadership and Organizational Commitment: Investigating The Role of Climate Regarding Ethics. *Journal of Business Ethics*, 82, 955-968.
- Erben, G.S. ve Ötken, A.B. (2014). Paternalist Liderlik ve İşe İlişkin İyilik İlişkisinde İş-Yaşam Dengesinin Rolü. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 22, 103-121.
- Erez, M. (1994). Toward a model of cross-cultural industrial and organizational psychology. M. Dunnette, L. Hough, H. Triandis içinde, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (2. b., s. 569-607). Ca: Consulting Psychologists Press.
- Erkuş, A., Tabak, A. ve Yaman, T. (2010). Paternalist (Babacan) liderlik çalışanların örgütsel özdeşleşmelerini ve işten ayrılma niyetlerini etkiler mi? Bir özel hastane uygulaması. 9. *Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiri Kitabı*, 594-598.
- Farh, J.L., & Cheng, B.S. (2000). A Cultural Analysis Of Paternalistic Leadership in Chinese Organizations. *Management and Organizations in the Chinese Context*. (ss. 84-127). London: Macmillian Press LTD.
- Fullan, M. (2002). The change leader. *Educational Leadership*, 8, 16-22.
- Fullan, M. (2006). *Turn around leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Fullan, M., Hill, P., & Crevola, C. (2007). *Breakthrough*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Gadot, E.V., & Talmud, I. (2010). Organizational politics and job outcomes: The moderating effect of trust and social support. *Journal of Applied Social Psychology*, 40(11), 2829-2861.
- Gaković, A., & Tetrick, L.E. (2003). Perceived Organizational Support and Work Status: A Comparison of The Employment Relationships of Part-Time and

Full Time Employees Attending University Classes, *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 649-666.

Gellatly, I.R. (1995). Individual and group determinants of employee absenteeism: Test of a causal model. *Journal of organizational behavior*, 16(5), 469-485.

Gerçek, M. (2018). Yöneticilerin Babacan (Paternalist) Liderlik Davranışlarının Psikolojik Sözleşme Bağlamındaki Beklentileri Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Çalışma, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 13(2), 101-118.

Gordon, J. (1998). The New Paternalism. *Forbes*, 162(10), 68-70.

Gray C. B. (1999). *Philosophy of Law: An Encyclopedia*. Garland Pub Co.

Gürbüz, R. (2012). *Algılanan Örgütsel Destek Ve Örgütsel Güvenin, Örgütsel Bağlılık İle İlişkisi*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Erzurum.

Hakimian, F., Farid, H., Ismail, M.N., & Ismail, I.A. (2014). Paternalistic Leadership and Organizational Commitment. *International Journal of Management Excellence*, 3(1), 373-378.

Hao, Z., & Lirong, L. (2007). Relationship between Paternalistic Leadership and Organizational Justice. *Acta Psychologica Sinica*, 5, 17.

Harris, A. (2008). *Distributed school leadership: Developing tomorrow's leaders*. London: Routledge Press.

Hofstede, G. (1984). *Culture Consequences: Comparing Values Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. London: Sage Publications.

Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. Thousand Oaks: Sage.

Hofstede, G. (2006). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. Lonner, W.J., Dinnel, D.L., Hayes, S.A., Sattler, D.N. (Ed.). Online Readings in Psychology and Culture, Unit 2: *Conceptual, Methodological and Ethical Issues in Psychology and Culture*. Bellingham, WA: Center for Cross Cultural Research.

Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* (9.Baskı), Asil Yayıncılık, Ankara.

Kaplan, M. (2010). Otel İşletmelerinde Etiksel İklim ve Örgütsel Destek Algılamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kapadokya Örneği, Selçuk Üniversitesi Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Kaplan, M. ve Öğüt, A. (2012). Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizi: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), 387-401.

Karasar, N. (2016). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Nobel Yayınları, Ankara.

Kim, U.M. (1994). Significance of Paternalism and Communalism in the Occupational Welfare System of Korean Firms: A National Survey. U. Kim, H.C. Triandis, Ç. Kağıtçıbaşı, S. Choi and G. Yoon (Ed.). *Individualism and Collectivism: Theory, Method and Applications*. (s. 251-266). London: Sage Publications.

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

Köse, S. ve Gönüllüoğlu, S. (2010). Örgütsel desteğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 27, 85-94.

- Kurt, İ. (2013). Paternalist Liderlik ile Çalışanların İşlerine Yaratıcı Katılım Algıları Arasındaki İlişkiyi Araştırmaya Yönelik Bir Çalışma. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 5(1), 321-330.
- Lam, S.S., Schaubroeck, J., & Aryee, S. (2002). Relationship between organizational justice and employee work outcomes: a cross-national study. *Journal Of Organizational Behavior*, 23(1), 1-18.
- LaMastro, V. (1999). Commitment And Perceived Organizational Support. *National Forum Of Applied Educational Research Journal*, 12(3), 1-13.
- Lau, W.K. (2012). *A Study of Effective Leadership in The Chinese Context*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Texas: University of North Texas.
- Laschinger, K.S., Purdy, N., Cho, J., & Almost, J. (2006). Antecedents and Consequences of Nurse Managers' Perceptions of Organizational Support. *Nursing Economics*, 24(1), 20-29.
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., & Hopkins, D. (2006). *Seven strong claims about successful leadership*. England: National College for School Leadership. <http://www.aede-france.org/Seven-strong-claims.html>
- Leithwood, K., Mascal, B., Strauss, T., Sacks, R., Memon, N., & Yashkina, A. (2007). Distributing leadership to make schools smarter: Taking the ego out of the system. *Leadership and Policy*, 6(1), 37-67.
- Lew, T.Y. (2009). The Relationships Between Perceived Organizational Support, Felt Obligation, Affective Organizational Commitment And Turnover Intention Of Academics Working With Private Higher Educational Institutions In Malaysia. *European Journal of Social Sciences*, 9(1), 72-87.
- Liang S., Ling. H. & Hsieh. S. (2007). The mediating effects of leader-member exchange quality to influence the relationships between paternalistic

leadership and organizational citizenship behaviors. *Journal of American Academy of Business*, 2(10), 127-137.

Lynch, P.D., Eisenberger, R., & Armeli, S. (1999). Perceived Organizational Support, Inferior Versus Superior Performance by Wary Employees. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 467-483.

Lui, W. (2004). *Perceived organizational Support: Linking Human Resource Management Practices With Important Work Outcomes*. Unpublished Doctorate Thesis, University of Maryland, Amerika Birleşik Devletleri.

Maertz Jr, C.P., Griffeth, R.W., Campbell, N.S., & Allen, D.G. (2007). The effects of perceived organizational support and perceived supervisor support on employee turnover. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 28(8), 1059-1075.

MacNeill, N., Cavanagh, R.F., & Silcox, S. (2003). Pedagogic principal leadership. *Management in Education*, 17(4), 14-17.

Mansur, J.A. (2016). *On Paternalistic Leadership Fit: Exploring Cross-Cultural Endorsement, Leader-Follower Fit, and The Boundary Role of Organizational Culture*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Rio de Janeiro: The Brazilian School Of Public Administration And Companies.

Masterson, S.S., Lewis, K., Goldman, B.M., & Taylor, M.S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management journal*, 43(4), 738-748.

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

- Miao, R.T. (2011). Perceived organizational support, job satisfaction, task performance and organizational citizenship behavior in China. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 12(2), 105-127.
- Miller, F. G. ve Wertheimer A. (2007). Facing up to Paternalism in Research Ethics. *Hastings Center Report*, 37(3), 24-34.
- Mussolino, D. & Calabrò, A. (2014). Paternalistic leadership in family firms: Types and implications for intergenerational succession. *Journal of Family Business Strategy*, 5(2), 197-210.
- Naumann, S.E., Bies, R.J., & Martin, C.L. (1995). The roles of organizational support and justice during a layoff. *Academy of Management Journal*, 1, 89-93.
- Nayir, F. (2012). The Relationship Between Perceived Organizational Support And Teachers Organizational Commitment. *Eurasian Journal of Educational Research*, 48, 97-116.
- Neves, P. & Eisenberger, R. (2012). Management communication and employee performance: The contribution of perceived organizational support. *Human Performance*, 25(5), 452-464.
- 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, 32-39.
- Oduro, G.K.T. (2004). Distributed leadership in schools. *Education Journal*, 80, 23-25.
- Okon, F.I. & Isong, E.U. (2016). Management Styles and Employee's Performance in Small Scale Business Enterprises in Akwa Ibom State, Nigeria.

International Journal Of Small Business and Entrepreneurship Research, 4(1), 51-61.

Orthner, D.K., & Pittman, J.F. (1986). Family Contributions to Work Commitment, *Journal of Marriage and Family*, 48(3), 573-581.

Önderoğlu, S. (2010). *Örgütsel adalet algısı, iş aile çatışması ve algılanan örgütsel destek arasındaki bağlantılar*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Öz, E.Ü. ve Kılıç, B. (2010). Paternalist Liderliğin Çalışanların İş Tutumlarına Etkisi, 18. Ulusal Yönetim ve Örgüt Kongresi Bildirileri, 20-22 Mayıs 2010, Adana: Çukurova Üniversitesi Basımevi, 681-688.

Özdemir, A. (2010). İlköğretim Okullarında Algılanan Örgütsel Desteğin Öğretmenlerin Kişiler Arası Öz Yeterlik İnançları İle İlişkinin İncelenmesi, *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 30(1), 127-146.

Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 18(2),113-130.

Pack, S.M. (2006). *Antecedents And Consequences Of Perceived Organizational Support For NCAA Athletic Administrators*, Unpublished Doctorate Thesis, Ohio State University, Ohio, Amerika Birleşik Devletleri.

Padavic, I. ve Earnest, W. R. (1994). Paternalism As a Component of Managerial Strategy. *Social Science Journal*, 31(4), 389-405.

Pazy, A. (2011). The relationship between pay contingency and types of perceived support: Effects on performance and commitment. *EuroMed Journal of Business*, 6(3), 342-358.

- Pellegrini, E.K. ve Scandura, T.A. (2006). Leader-Member Exchange, Paternalism, And Delegation In The Turkish Business Culture: An Empirical Investigation, *Journal Of International Business Studies*, 37(2), 264-279.
- Pellegrini, E., & Scandura, T.A. (2008). Paternalist leadership: A review and agenda for future research. *Journal of Management*, 3(34), 566-593.
- Pellegrini, E.K., Scandura, T.A., & Jayaraman, V. (2010). Cross-Cultural Generalizability of Paternalistic Leadership: An Expansion of Leader Member Exchange Theory. *Group and Organization Management*, 35(4), 391-420.
- Polat, S. ve Aktop, E. (2010). Öğretmenlerin Duygusal Zekâ Ve Örgütsel Destek Algılarının Girişimcilik Davranışlarına Etkisi, *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 20, 1-20.
- Price, J.L. (1997). Handbook of Organizational Measurement, *Journal of Manpower*, 18, 305-558.
- Randall, M.L., Cropanzano, R., Bormann, C.A., & Birjulin, A. (1999). Organizational Politics and Organizational Support as Predictors of Work Attitudes, Job Performance, and Organizational Citizenship Behavior, *Journal of Organizational Behavior*, 20(2), 159-174.
- Redding, S. (1990). *The spirit of Chinese capitalism*. Berlin, Germany: Walter de Gruyter.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of The Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support, *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825-836.

- Saher, N., Naz, S., Tasleem, I., Naz, R., & Kausar, S. (2013). Does Paternalistic Leadership Lead to Commitment? Trust in Leader As Moderator in Pakistan Context. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5(1), 443-455.
- Saleem, S., & Amin, S. (2013). The impact of organizational support for career development and supervisory support on employee performance: An empirical study from Pakistani academic sector. *European Journal of Business and Management*, 5(5), 194-207.
- Sargut, A. (2001). *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim* (2.b.). Ankara: İmge Kitabevi.
- Silin, R. (1976). *Leadership and Values: The Organization of Large-Scale Taiwanese Enterprises*. Cambridge: MA: Harvard University Press.
- Sezgin, F. (2005). Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar, *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(1), 317-339.
- Shaffer, M.A. (2001). Struggling For Balance Amid Turbulence on Internation Assignments, Work-Family Conflict, Support and Commitment, *Journal of Management*, 27(1), 99-121.
- Shanock, L.R., & Eisenberger, R. (2006). When supervisors feel supported: Relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. *Journal of Applied psychology*, 91(3), 689-695.
- Shore, L.M., & Shore, T.H. (1995). Perceived Organizational Support and Organizational Support, Organizational Politics Justice and Support (Ed. Cropanzano, R.S. ve Kacmar, K.M), London: Quorum Books, 149-164.

- Shore, L.M., & Tetrick, L.E. (1991). A Construct Validity Study of The Survey of Perceived Organizational Support, *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 637-643.
- Silbert, L.T. (2005). The Effect of Tangible Rewards on Perceived Organizational Support, Dissertation of Master of Applied Science in Management Sciences, University of Waterloo, Ontario, Canada.
- Soylu, S. (2011). Creating a family or loyalty-based framework: The effects of paternalistic leadership on workplace bullying. *Journal of Business Ethics*, 99, 217-231.
- Suber, P. (1999). Paternalism. İçinde Christopher Berry Gray (Ed.) *Philosophy of law: An encyclopedia* (632-635). Garland Pub. II.
- Tabachnick, B.G., & Fidell, L.S. (2013). *Using multivariate statistics (6.edition)*. Pearson Education, ABD.
- Tokgöz, N. (2011). Örgütsel sinisizm, örgütsel destek ve örgütsel adalet ilişkisi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(2), 363-387.
- Tokmak, I., Turen, U. ve Gökmen, Y. (2012). Exploring the Effect of Human Resource Management Practices on Organizational Performance and the Mediating Role of Perceived Organization Support: An Empirical Research on Turkish SMEs. *European Journal of Social Sciences*, 36(2), 253-262.
- Tokmak, İ., Yıldız, E. ve Turgut, H. (2013). Duygusal Zekânın Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: İş Tatmininin Aracılık Rolü, *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1), 96-114.
- Tsai, H.T., Wu, T.J., & Yeh, S.P. (2013). Chinese Paternalistic Leadership and Leadership Effectiveness in Textile Industry. *Autex Research Journal*, 13(3), 82-88.

- Tuncer, G. (2005). The self in family context and traditional family values on attitudes toward paternalistic leadership style. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Koç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- 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.
- Tutar, H. (2011). Kriz ve Stres Yönetimi, Ankara: Seçkin.
- Türesin Tetik, H. ve Köse, S. (2015). Örgüt Çalışanlarının Paternalist Liderlik Algıları ve Öğrenilmiş Güçlülük Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(26), 29-56.
- Tüzün, İ. ve Kalemci, R. (2012). Organizational And Supervisory Support İn Relation To Employee Turnover İntentions, *Journal of Managerial Psychology*, 27(5), 518-534.
- Uysal, Ş.A., Keklik, B., Erdem, R. ve Çelik, R. (2012). Hastane Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri ile Çalışanların İş Üretkenlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 15(1), 25-57.
- Walumbwa, F.O., Wang, P., Lawler J.J. ve Shi, K. (2004). The Role of Collective Efficacy in the Relations Between Transformational Leadership and Work Outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 515-530.
- West, M., & Jackson, D. (2001). *Developing school leaders: A comparative study of leader preparation programmes*. Paper presented at the American Educational Research Association Annual Conference, New Orleans, LA. Retrieved from <https://www.aera.net>

- Westwood, R.I. (1997). Harmony and Patriarchy: The Cultural Basis for Paternalistic Headship Among the Overseas Chinese. *Organization Studies*, 18, 445-480.
- Westwood, R. (1997). Harmony and Patriarchy: The Cultural Basis for Paternalist Headship Among the Overseas Chinese. *Organization Studies*, 18(3), 445-480.
- Wren, D. (2005). *The history of management thought* (5.b.). NJ: John Wiley Sons.
- Van den Berghe, P. L. (1985). Paternalism, Patronage and Potlach: The Dynamics of Giving and Being Given to. *Current Antropology*, 26(2), 262-263.
- Van De Veer, D. (1986). Paternalistic Intervention: The *moral bounds of benevolence*. Princeton: Princeton University Press.
- Yardımcı, C. (2010). *Paternalistik Liderlik Davranışlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektörü Üzerinde Bir Uygulama*. Ankara: Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yeşiltaş, M. (2013). Paternalist Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisinde Dağıtım Adaletinin Aracılık Rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(4), 50-70.
- Yıldız, S. (2008). Örgüt Kültürünün İşten Ayrılma Eğilimi ve Çalışan Verimliliği Üzerindeki Etkisi: Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Destek Algısı, Yüksek Lisans Tezi, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yoshimura, K.E. (2003). Employee Traits, Perceived Organizational Support, Supervisory Communication, Affective Commitment, and Intent to Leave: Group Differences, Degree of Masters of Science, North Carolina State University, ABD.

Young, R.I. (1994). Critical leadership skills: Perceptions of aspiring and experienced elementary school principals. Unpublished doctoral dissertation, Spalding University, Louisville, Kentucky.

Zagenczyk, T.J. (2006). *A Social Influence Analysis of Perceived Organizational Support*, Unpublished Doctorate Dissertation, The Katz Graduate School of Business, University of Pittsburgh, Amerika Birleşik Devletleri.

Zhang, Y., Huai, M., & Xie, Y. (2015). Paternalistic leadership and employee voice in China: A dual process model. *The Leadership Quarterly*, 26(1), 25-36.

Zhi-Hua, D. (2016). Comparative Study of Servant Leadership and Paternalistic Leadership on Employee's Performance. *DEStech Transactions on Engineering and Technology Research*.

EKLER

EK-1: Kişisel Bilgiler Formu

Değerli Meslektaşım,

Bu araştırma, okul yöneticilerinin paternalist liderlik düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel destek algıları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılmaktadır.

Araştırmada paternalist liderlik, okul yöneticisinin duruma göre yardımsever, ahlaki ve otoriter bir tavırla babacan bir şekilde çalışanları yönetmesi; örgütsel destek ise, kurumun ve yöneticinin mesleki olarak her yönden çalışanını desteklemesi olarak ele alınmaktadır.

Bu ölçek sonucu elde edilecek veriler birleştirilerek değerlendirilecek ve bilimsel amaçla kullanılacaktır. Araştırmanın sağlıklı sonuçlara ulaşabilmesi için, sizlerin ifadeleri değerlendirirken içtenlikle ve titizlikle davranmanız büyük önem taşımaktadır.

Gereken ilgi ve özeni göstereceğinize olan inancıma, katkılarımızdan dolayı teşekkür ederim.

Eyyüp KILIÇ
Uşak Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Öğrencisi

1. BÖLÜM

Bu bölümde kişisel bilgileriniz ilgili sorular bulunmaktadır. Lütfen durumunuza uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

1. Cinsiyetiniz : () Kadın () Erkek

2. Mesleki Kıdeminiz : () 1-10 yıl () 11-20 yıl () 21-30 yıl () 31 yıl ve üzeri

3. Mezuniyet Durumunuz : () Ön Lisans () Lisans () Lisansüstü

4. Okulunuzdaki öğretmen sayısı: () 1-10 () 11-20 () 21-30 () 30 ve üzeri

5. Aynı okulda yaklaşık çalışma süreniz : () 1-3 yıl () 4-6 yıl () 7-9 Yıl () 10 ve üzeri

EK-2: Paternalist Liderlik Ölçeği

PATERNALİST LİDERLİK		Kesimlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Biraz katılmıyorum	Biraz katılıyorum	Katılıyorum	Kesimlikle katılıyorum
1	Çalışanlarına karşı bir aile büyüğü (baba/anne veya ağabey/abla) gibi davranır.						
2	Çalışanlarına bir aile büyüğü gibi öğüt verir.						
3	İşyerinde aile ortamı yaratmaya önem verir.						
4	Bir ebeveynin çocuğundan sorumlu olması gibi, her çalışanından kendini sorumlu hisseder.						
5	Çalışanlarını dışarıdan gelen eleştirilere karşı korur.						
6	Çalışanlarıyla bire bir ilişki kurmak onun için çok önemlidir.						
7	Çalışanlarını yakından (örn., kişisel sorunlar, aile yaşantısı vs.) tanımaya önem verir.						
8	Çalışanlarıyla ilişkilerinde duygusal tepkiler gösterir; sevinç, üzüntü, kızgınlık gibi duygularını dışa vurur.						
9	Çalışanlarının gelişimini yakından takip eder.						
10	Gerektiğinde, çalışanları adına, onaylarını almaksızın bir şeyler yapmaktan çekinmez.						
11	İhtiyaçları olduğu zaman, çalışanlarına iş dışı konularda (örn., ev kurma, çocuk okutma sağlık vs.) yardım etmeye hazırdır.						
12	Çalışanlarının özel günlerine (örn., nikah, cenaze, mezuniyet vs.) katılır.						
13	Çalışanlardan birinin özel hayatında yaşadığı problemlerde (örn; eşlerarası problemlerde) arabuluculuk yapmaya hazırdır.						
14	Çalışanlarına gösterdiği ilgi ve alakaya karşılık, onlardan bağlılık ve sadakat bekler.						
15	Çalışanlarıyla ilgili kararlar alırken (örn., terfi, işten çıkartma), performans <u>en önemli</u> kriter değildir.						
16	Çalışanlarında sadakate, performansa verdiğiinden daha fazla önem verir.						
17	Çalışanlarına karşı tatlı-serttir.						
18	Çalışanları için neyin en iyi olduğunu bilir.						
19	İşle ilgili konularda çalışanlarının fikrini sorar, ama son kararı kendisi verir.						
20	İşle ilgili her konunun kontrolü altında ve bilgisi dâhilinde olmasını ister.						
21	Çalışanlarıyla yakın ilişki kurmasına rağmen aradaki mesafeyi de korur.						

EK-3: Örgütsel Destek Ölçeği

ÖRGÜTSEL DESTEK		Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Çok az katılıyorum	Biraz katılıyorum	Orta düzey katılıyorum	Çok katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1	Kişisel bir problemim olduğunda kurumumdan yardım alabilirim.							
2	Kurumum bana bir birey olarak değer verir ve kişisel olarak beni destekler.							
3	Kurumum bir birey olarak benimle ilgilenir.							
4	Kurumum kişisel meselelerde, fikirlerimi önemser.							
5	Kurumum kişisel hedeflerimi ve değerlerimi her zaman dikkate alır.							
6	Özel bir iyiliğe ihtiyaç duyduğumda, kurumum bana yardım etmede isteklidir.							
7	İşimi yaparken problemlerle karşılaştığımda, kurumum bana yardımcı olur.							
8	Kurumum, iş ile ilgili meselelerde beni destekler.							
9	Çalıştığım kurum işle ilgili başarılarıma önem verir.							
10	Kurumum, iş ile ilgili meselelerde fikirlerine önem verir.							
11	Kurumum, iş ile ilgili durumlarda her zaman kişisel hedeflerimi ve değerlerimi dikkate alır.							
12	Kurumum, işimi yaparken bir iyiliğe ihtiyaç duyduğumda bana yardım etmede isteklidir.							
13	Yöneticim bana ilgi gösterir.							
14	Yöneticim, arkadaşça ve ulaşılabiliridir.							
15	Yöneticim gruba danışmaya eğilimlidir.							
16	Yöneticim benim huzurlu olmamı gerçekten önemser.							
17	Yöneticim, hedeflerimi ve değerlerimi her zaman dikkate alır.							
18	Yöneticim bir işin ne olacağına ve onun nasıl yapılacağına karar verir.							
19	Yöneticim işte yapılacakları programlar.							
20	Yöneticim, performansın belirli standartlarını korur.							
21	Yöneticim benden bekleneni bana bildirir.							