

Dönüşümcü Liderliğin ve Paternalist Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisinde Liderle Özdeşleşmenin Düzenleyici (Moderatör) Rolü

The Moderator Role of Identification with Leader in the Effect of Transformational Leadership and Paternalistic Leadership on Organizational Citizenship Behavior

Özet

Bu çalışma ile dönüşümcü liderliğin ve paternalist liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi ile bu etkide liderle özdeşleşmenin düzenleyici rolünün araştırılması amaçlanmıştır. Araştırmada yer alan hipotezler lider üye etkileşimi teorisine dayanılarak geliştirilmiştir. Araştırma Erzincan ilinde kamu sektörü ve özel sektörde çalışan 292 kişi ile gerçekleştirilmiştir. Anketler yüz yüze görüşme yöntemiyle yapılmıştır. Araştırmada elde edilen veriler SPSS 21 programı kullanılarak analize tabi tutulmuş ayrıca düzenleyici etki analizi için PROCESS eklentisi kullanılmıştır. Dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiş, paternalist liderliğin ise örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde liderle özdeşleşmenin düzenleyici rolü olduğu bulunmuştur. Paternalist liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde liderle özdeşleşmenin düzenleyici rolü tespit edilememiştir.

Abstract

This study aims to investigate the effects of transformational leadership and paternalistic leadership on organizational citizenship behavior and the moderating role of identification with the leader in this effect. The hypotheses in the study were developed based on the leader-member exchange theory. The research was conducted with 292 people working in the public and private sectors in Erzincan province.

The surveys were conducted by face-to-face interview method. The data obtained in the research were analyzed using SPSS 21 program and PROCESS plug-in was used for regulatory effect analysis. Two of the hypotheses formed within the scope of the research were accepted and two were not accepted. It was determined that transformational leadership has no significant effect on organizational citizenship behavior, while paternalistic leadership has a significant and positive effect on organizational citizenship behavior. Identification with leader was found to have a moderating role in the effect of transformational leadership on organizational citizenship behavior. The moderating role of identification with leader in the effect of paternalistic leadership on organizational citizenship behavior was not found.

Giriş

Liderlik, belirli amaçlara ulaşmak için ekonomik, politik veya çeşitli değerler kullanılarak insanları harekete geçirme olarak tanımlanmaktadır. Bir kişinin lider olabilmesi için liderin kendisini takip edenleri motive etmesi, performanslarını artırması ve onlara moral vermesi gerekmektedir (Burns, 1978). Liderlik belirli bir grubu veya kişiyi yönetmektir. Lider başkalarına bir iş yaptırmak için ilham sağlayan kişidir (Koçel, 2020). Son yıllarda artan işletme sayısı ve kamu sektöründe artan personel sayısı nedeniyle iş ve işlemlerde verimliliğin sağlanması, örgütsel çıktılarının artması ve kaliteli hizmet sunumu için etkin ve verimli liderle ihtiyaç duyulmaktadır.

Kasım Kağan Özlok

PhD Student, Erzincan Binali Yıldırım University, Erzincan, Turkey,
kasim.ozlok@ogr.ebyu.edu.tr
Orcid No: <https://orcid.org/0000-0002-0062-0205>

Makale Türü / Article Type

Araştırma Makalesi / Research Article

Anahtar Kelimeler

Dönüşümcü Liderlik, Paternalist Liderlik, Liderle Özdeşleşme, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Lider Üye Etkileşimi Teorisi.

Keywords

Transformational Leadership, Paternalist Leadership, Organizational Citizenship Behavior, Identification with Leader

Information/Bilgilendirme

Bu çalışma Prof. Dr. Mehmet Ferhat ÖZBEK danışmanlığında hazırlanan "Paternalist Liderlik ve Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Sonuçları" başlıklı yüksek lisans tezinden türetilmiştir. Tez danışmanı bu çalışmaya katılmaktan imtina etmiştir.

Submitted: 14 / 05 / 2024

Accepted: 30 / 07 / 2024

Son yıllarda dönüşümcü liderlik ve paternalist liderlik araştırmaları hız kazanmıştır. Değişen dünyaya, gelişen ülkelere ve şirketlere ayak uydurmak için dönüşümcü lider çalışanlarını yeniliklere o ölçüde hazırlar ve onların dönüşümlerini sağlar (Bass ve Steidlmeier, 1999). Bu sebeple çalışmada araştırılmak istenilen liderlik tarzlarından birisi dönüşümcü liderliktir. Paternalist liderlik güçlü, sahiplenici, yardımsever ve disiplinli anlayışı benimser. Türk toplumunda baba figürü ön plandadır ve toplum dışı özellikler gösterir. Türk toplumunun kültürel yapısına uygun olduğu belirtilen paternalist liderlikte araştırma da yer alan diğer bir liderlik tarzıdır (Tang ve Naumann, 2015; Pellegrini ve Scandura, 2008). Bu sebeple araştırmada bu iki liderlik tarzı kullanılmış olup, bu liderlik tarzlarının örgütsel çıktılarının tespit edilmesi amaçlanmıştır. Çalışmada yer alan hipotezler lider üye etkileşimi teorisine dayanılarak geliştirilmiştir.

Rekabet ortamı gün geçtikçe artmakta, işletmelerin sürekliliği sağlamaları daha da zorlaşmaktadır. Bu zorlu ortamın üstesinden gelebilmek için işletmeler hem stratejik hareket etmek hem de verimli çalışmak zorundadırlar. İşletmelerin verimli olabilmelerinin bir yolu da çalışanların daha fedakârca çalışmalarıdır. Çalışanların rol ötesinde davranışta bulunmaları, fedakârca çalışmaları örgütsel vatandaşlık davranışını tanımlamaktadır. Örgütler verimliliklerinin artması için çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışında bulunmalarına ihtiyaç duyarlar (Organ, 1988; Smith vd., 1983). Tüm bunlar göz önünde bulundurulduğunda yöneticiler çalışanlarının örgütsel vatandaşlıklarını artıracak tarzda liderlik sergilemelidirler. Bu sebeple çalışmada, dönüşümcü liderlik ve paternalist liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisinin olup olmadığı araştırılmıştır. Ayrıca lideriyle özdeşleşen çalışanın daha yüksek düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyeceği düşünülmektedir. Bu sebeple liderle özdeşleşme düzenleyici değişken olarak araştırmaya eklenmiştir.

Bu araştırmada iki tür liderlik tarzının kullanılması ve liderle özdeşleşmenin düzenleyici etkisinin araştırılması çalışmayı özgün hale getirmektedir. Ayrıca hem kamu sektörü çalışanları hem de özel sektör çalışanları araştırmaya dahil edilmiştir. Bu durum ise iki sektör çalışanları hakkında bilgi sağlamaya imkân verebileceği için çalışmayı özgün hale getirmektedir. Bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Bu bölümlerde kavramsal çerçeve, teori ve hipotezler, yöntem ve hipotezlerin testi yer almaktadır.

1. Kavramsal Çerçeve

1.1. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik James MacGregor Burns'un 1978 yılında "Leadership" yayınladığı kitapta ileri sürülmüştür. Dönüşümcü liderlik Burns tarafından liderin çalışanları etkileyerek, çalışanların moralini ve performansını artıran bir liderlik olarak tanımlanmıştır. Dönüşümcü lider her daim astlarıyla etkileşim halindedir ve onların ihtiyaçlarını karşılamaya çalışır. Dönüşümcü lider, geleceği düşünür, vizyoner bir yaklaşıma sahiptir ve astlarıyla işbirliği yaparak onların hedeflerine ulaşmasına yardımcı olur. Sonuç olarak dönüşümcü lider çalışanların gelişimine ve dönüşümüne önem verir (Burns, 1978).

Dönüşümcü liderlik kavramı son yıllarda birçok araştırmacı tarafından çalışılmıştır. Dönüşümcü liderler vizyoner kişilerdir, bu liderler içerisinde buldukları çalışma ortamını geliştirerek çalışanlar açısından imkân ve fırsatlar oluşturacak bir ortam oluştururlar. Bu liderlik yaklaşımına sahip kişiler çalışanları üzerinde büyük etkiler bırakırlar ve onların motivasyonunu artırarak çalışanların gelişimlerini teşvik ederler. Dönüşümcü liderler, geleceği planlarlar, çalışanları motive ederek tüm ekibi bir araya getirip herkesi ortak bir hedef için çalışmaya motive eden kişilerdir (Bass and Riggio, 2006).

Dönüşümcü liderler, çalışanlara geleceğe dair plan oluşturmaları ve bu planı gerçekleştirebilmeleri adına vizyon kazandıran kişilerdir. Bu kişiler çalışanlarını hep daha iyisini yapabileceklerine inandırır ve çalışanlarını motive ederler (Bolat ve Seymen, 2003). Dönüşümcü liderlikle ilgili genel olarak dört boyut ileri sürülmektedir. Bass ve Steidlmeier'in 1999 yılında yaptıkları çalışmalarında ileri sürdükleri bu boyutlar aşağıda yer almaktadır:

İlham Verme ve Vizyon: Dönüşümcü liderler, çalışanları için bir vizyon ortaya koyarlar ve onlara ilham verirler. Oluşturulan bu vizyonu çalışanların anlamaları ve tatbik etmeleri için

uğraşırlar. Çalışanlar dönüşümcü liderlerinden ilham alırlar ve liderlerine bağlıdırlar. Dönüşümcü liderler karizmatik bir liderlik tarzı benimserler ve çalışanlarının motivasyonunu üst seviyede tutarlar.

Bireyselleştirilmiş İlgi: Dönüşümcü liderler, çalışanlarının ihtiyaçlarıyla yakından ilgilenirler. Bu liderler çalışanlarına yardımcı olurlar ve onlara rehberlik edip başarıya ulaşmaları için destek sağlarlar. Çalışanlarına kişisel olarak destek sağlar ve onların motivasyonlarını artırmak için gayret sarf ederler.

Entelektüel Teşvik: Dönüşümcü liderler, çalışanlarını yeniliğe teşvik ederler. Çalışanların problemleri çözme yeteneklerini artırmak için uğraşır, onları eleştirel düşünmeye teşvik eder.

Karizma ve Etki: Dönüşümcü liderler sahip oldukları karizmatik etki ile çalışanların ilgisini çeker ve onlar üzerinde hayranlık oluştururlar. Bu liderler çalışanlar üzerinde tutku, güven oluşturarak ortak bir amaç duygusu geliştirir ve çalışanları bu amaç doğrultusunda birleştirebilirler (Bass ve Steidlmeier, 1999).

Dönüşümcü liderliğin öncülleri arasında liderin niteliği (duygusal zeka, öz yeterlilik vb), örgütsel özellikler (örgütsel adalet vb.) ve liderin iş arkadaşlarının özellikleri (çalışanların gelişim düzeyleri vb.) sayılabilir (Sun vd., 2017). Dönüşümcü liderliğin sonuçları arasında çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarının ve özverili davranışlarının artması, çalışanların performanslarının ve motivasyonlarının artması, çalışanların üretken iş davranışlarında bulunmaları, çalışanların işe bağlılıklarının ve öz güvenlerinin artması sayılabilir (Givens, 2008).

1.2. Paternalist Liderlik

Paternalizm genellikle Orta Asya ülkelerinin bulunduğu toplumlarda geçerlidir. Paternalizmin geçerli olduğu toplumlarda işveren ve çalışan arasındaki ilişki ebeveyn ve çocukları arasındaki ilişkiye benzetilir. Paternalizm kısaca tanımlanacak olursa, işverenin çalışanına yardımcı olması ve onlara yol göstermesi karşılığında çalışanlarında iş sahibine karşı bağlılığını ve sadakatini göstermesi gerektiğini anlatan kavram şeklinde tanımlanabilir. Bu kavramın Konfüçyus öğretilerine dayandığı ileri sürülmektedir (Aycan, 2001).

Paternalist liderlik kavramı ise farklı yazarlar tarafından tanımlanmış olsa da genel olarak yazarlar tarafından babacan bir yardımseverlik anlayışını güçlü bir otoriteyle birleştiren bir tarz olarak tanımlanmaktadır (Farh ve Cheng, 2000). Diğer bir tanımlamada ise paternalist liderlik, işverenin çalışan üzerine otorite kurarak çalışana karşı ebeveyn gibi ilgi gösterdiği, çalışanın ise işverene karşı sadakat beslediği liderlik tarzı olarak tanımlanabilir (Aycan, 2015). Paternalist liderlik ilişkisinin olduğu ortamda çalışan amirine karşı sadakat gösterir ve onu kararlarına karşı itaatkâr davranır (Pellegrini ve Scandura, 2006).

Paternalist liderler çalışanlarını bir baba gibi korurlar ve onların refahlarını önemserler. Bu liderlik tarzına sahip kişiler çalışanlarının iş haricinde özel hayatlarında da onlara yardımcı olur ve onları gözetirler. Buna karşın bu liderler çalışanlarından saygı ve sadakat beklerler. Çalışanlar ise liderlerinin bir ebeveyn gibi kendi hayatlarına müdahale etmesine karşı çıkmazlar. Paternalist liderlik genellikle kolektivist özellikleri yüksek toplumlarda görülmektedir (Aycan, 2006). Kolektivist toplum özellikleri ülkemizde de görülmekte olup, Türk toplumu güç mesafesinin ve belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu, dişiliğin ise ön planda olduğu bir toplumdur (Hofstede 1980).

Paternalist liderlik üç ana boyutta incelenmektedir. Bu boyutlar ise otoriter liderlik, ahlaki liderlik ve yardımsever liderliktir. Otoriter liderlik, liderin çalışanlarına karşı otorite kurarak onları kontrol altına almasıdır. Ahlaki liderlik, liderin çalışanlarının refahını düşünmesi, çalışanlarına karşı eşit ve erdemli olması şeklinde tanımlanabilir. Yardımsever liderlik ise liderin çalışanlarına rehberlik etmesi, onları koruması, çalışanların gelişimine destek vermesi, çalışanlarını olumsuzlukları karşı koruyarak onları desteklemesidir (Farh ve Cheng, 2000). Paternalist liderliğin öncülleri arasında kişilerin hiyerarşiye saygı duyması, örgüt ikliminin bir aile yapısı şeklinde olması, kişisel ilişkilere önem verilmesi sayılabilir. Paternalist liderliğin sonuçları arasında çalışanların performanslarının artması, çalışanlar ve yöneticiler arasındaki güvenin artması, çalışanların

motivasyonlarının artması ve işten ayrılma niyetlerinin azalması, çalışanların örgütsel bağlılıklarının artması sayılabilir (Zheng, 2016).

1.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı 1983 yılında Dennis Organ ve arkadaşları tarafından ileri sürülmüştür. Dennis Organ 1988 yılında örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilgili olarak organizasyonun işleyişine katkı sunan, gönüllü olarak yapılan ve karşılığında herhangi bir ödül olmaksızın gerçekleştirilen davranış olarak tanımlama yapmıştır. Gönüllü olarak gerçekleştirilen davranış, yapılmaması sonucu cezai müeyyidesi olmayan, resmi iş tanımında yer almasa da gerçekleştirilen davranıştır (Podsakoff vd., 2000). Örgütsel vatandaşlık davranışı başka bir çalışmada karşılığında bir ödül veya resmi bir tanımlama olmasa dahi bir çalışanın sahip olduğu iş ahlakı sebebiyle çalıştığı örgüte faydalı olmak için gönüllü olarak ekstra çaba sarf etmesi olarak tanımlanmıştır (Koçel, 2000). Örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen kişi herhangi bir karşılık beklemez. Bu düşünceye sahip çalışanlar iş arkadaşlarına yardımcı olurlar, yeniliklere açıktır ve yenilik için çaba sarf ederler, örgüte katkı sağlamak için gönüllüdürler (Ilies, vd., 2007).

Örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarıyla ilgili literatürde tam bir görüş birliği olmasa da Organ (1988) tarafından ileri sürdüğü beş alt boyut yaygın olarak kabul gören olarak kabul görmektedir (Organ, 1988). Bu alt boyutlar: özgecilik, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdemdir. Kısaca açıklanacak olursa özgecilik, kişinin gönüllü olarak diğer bir çalışma arkadaşına yardımcı olmasıdır. Vicdanlılık, çalışanın üstün gayret göstererek rolünün üstünde gönüllü olarak çalışmasıdır. Nezaket, bir sorun ortaya çıkmadan o sorunu önlemeye yönelik kişinin çaba göstermesidir. Centilmenlik, çalışanların işlerini yaparken olumsuzluklara karşı şikâyet etmeden bu olumsuzlukları gidererek çalışmalarınıdır. Sivil erdem ise çalışanların işlerini sahiplenmeleri ve işlerini hayatlarının bir parçası olarak görmeleridir (Erdoğan ve Bedük, 2013). Örgütsel vatandaşlık davranışının öncülleri arasında örgütsel bağlılık, görev özellikleri, motivasyon teorileri, adalet algıları, iş arkadaşları ile ilişki, rol algıları vb yer almaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışının sonuçları arasında ise iş performansı, iş tatmini, bireysel refah, fiziksel ve ruhsal sağlık, örgütsel etkinlik vb. yer almaktadır (Aggarwal ve Singh, 2016).

1.4. Liderle Özdeşleşme

Liderle özdeşleşme, bir kişinin liderini model olarak görmesi ve kendisini lideri ile ilişkilendirerek sahip olduğu değerleri ve özellikleri liderle benzer olarak kabul etmesidir. Çalışan liderini etkileyici olarak bulmaktadır ve onu kendisine örnek alır. Çalışan eğer lideriyle özdeşleşirse lidere ait davranışları taklit etmeye başlar, liderin sahip olduğu değerleri benimser ve onunla hareket etmek ister. Liderle özdeşleşen kişiler model aldıkları lidere kendilerini daha yakın hissederler. Bu durum ise çalışan ve lider açısından bir bütünlük oluşturarak örgüte katkı sağlayabilir (Sluss ve Ashforth, 2007; Su vd., 2020; Zhu vd., 2013).

Liderle özdeşleşme, çalışanın lideriyle arasındaki rolü içselleştirmesi ve bunu benimsemesi sonucu gerçekleşir. Çalışan liderle kendini özdeşleştirerek lideri rol model alır ve liderin değerlerini içselleştirerek ona göre hareket eder. Bu süreç sonunda liderle uyumlu ve düzenli bir ilişki içerisinde çalışır. Aslında bu süreç lider üye etkileşiminin bir sonucudur. Liderle özdeşleşen çalışan lidere ait özellikleri benimser ve kendisini bu özellikler çerçevesinde tanımlar. Diğer bir ifadeyle çalışan, sahip olduğu değerleri ve hedefleri liderin sahip olduğu değer ve hedeflerle uyumlu hale getirir (Ayanoğlu vd., 2023).

2. Teori ve Hipotez Geliştirme

2.1. Lider Üye Etkileşimi Teorisi

Lider üye etkileşimi teorisi, lider ve çalışan arasındaki etkileşimi konu edinen bir teoridir. Bu teori Dansereau vd. (1975) tarafından 'Dikey İkili Bağlantı Teorisi' adıyla geliştirilmiş olup Leader Member Exchange (LMX) olarak adlandırılmaktadır. Lider üye etkileşim teorisine göre lider, liderlik yapma şeklini çalışanlarına göre farklılaştırmaktadır. Yani her bir çalışan için farklı şekilde liderlik tarzı sergilemektedir (Dansereau vd., 1975). Bazı araştırmacılar Lider Üye Etkileşim Teorisi'ni, ve Sosyal Mübadele Teorisi'ne dayandırmaktadır. Sosyal Mübadele Teorisi'nde, liderin çalışana karşı yaptığı olumlu bir davranışın çalışan tarafından minnettarlıkla karşılanması ve çalışanın da buna

eşit derecede ve olumlu şekilde karşılık verme isteği oluşmasından bahsedilebilir (Bernerth vd., 2007).

Lider Üye Etkileşim Teorisi liderin her bir çalışanlar arasındaki ilişkinin farklı olduğunu ileri sürer. Eğer liderle çalışan arasındaki ilişki belirli bir sözleşmeye dayanıyorsa bu çalışanlar grup dışı çalışanlar olarak adlandırılmaktadır. Lider ve çalışan arasındaki ilişki bir sözleşmeye göre değil de karşılıklı güven ve saygı içerisinde gerçekleşiyorsa bu çalışanlar grup içi çalışanlar olarak adlandırılır. Grup içi çalışanlar ile liderler arasında daha kaliteli ilişki mevcutken grup dışı çalışanlar ile daha resmi ve az samimi bir ilişki vardır (Liden ve Maslyn, 1998). Diğer bir ifadeyle lider grup içi çalışanlarla daha iyi iletişim kurar, onları destekler ve ödüllendirir (Yukl, 2002).

2.2. Hipotez Geliştirme

Liderle özdeşleme, çalışanın liderini ne ölçüde benimsediğini ifade eder. Yapılan çalışmalar yüksek düzeyde lideriyle özdeşleşen çalışanların liderleriyle daha uyumlu çalıştıklarını, daha iyi ilişki kurduklarını, liderlerin beklentilerini daha iyi karşıladıklarını göstermektedir. Böylelikle liderle özdeşleşme sonucunda çalışanların motivasyonlarının ve hizmet sunma isteklerinin artacağı beklenmektedir (Su vd., 2020). Paternalist liderlikte çalışan liderine sadakatle bağlıdır ve liderine itaat eder (Pellegrini ve Scandura, 2006). Dönüşümcü lider çalışanların gelişimine önem verir ve onların dönüşümüne katkı sağlar. Çalışanlar ise liderlerine karşı hayranlık beslerler ve liderlerinden ilham alırlar (Burns, 1978; Bass ve Steidlmeier, 1999). Bu doğrultuda hem liderine sadakatle bağlı çalışanlar hem de liderine karşı hayranlık duyan ve ondan ilham alan çalışanların Lider Üye Etkileşimi Teorisi'nde göz önünde bulundurulduğunda bu çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarının artacağı düşünülmektedir. Yani paternalist liderlik ve dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlığı pozitif ve olumlu şekilde etkileyeceği varsayılmaktadır. Ayrıca bu çalışanlar kendilerini liderleriyle özdeşleştirirlerse daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışında bulunacakları tahmin edilmektedir. Yani liderle özdeşleşmenin, paternalist liderlik ve dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde düzenleyici etkiye sahip olacağı varsayılmaktadır. Bu varsayımın oluşturulan araştırma modeli Şekil 1'de yer almaktadır.

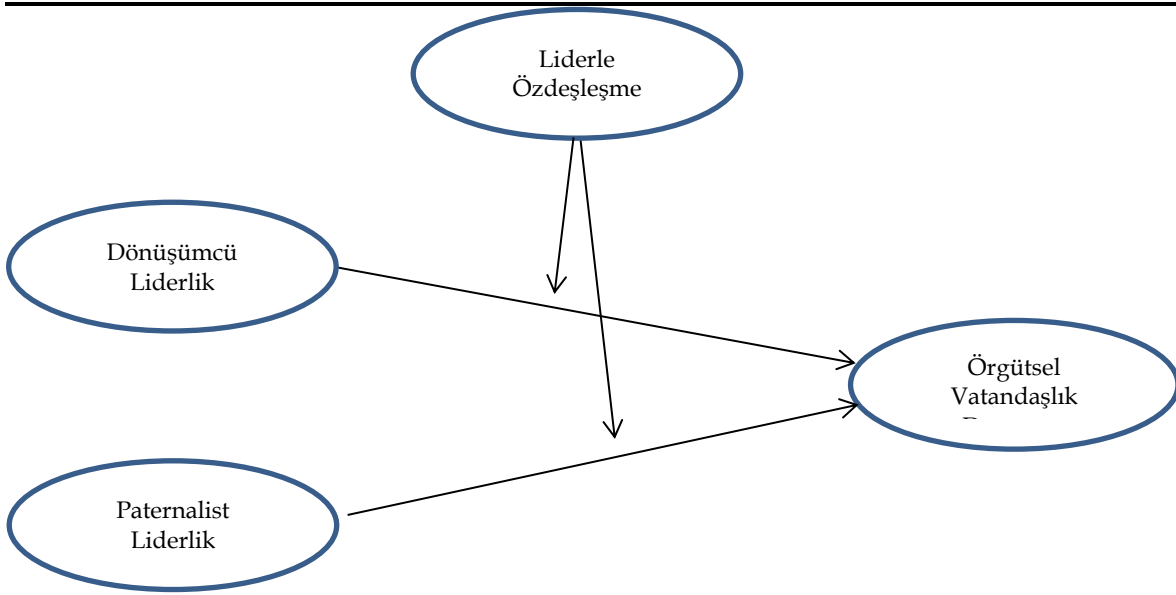
Liderin çalışanlara bir baba gibi yaklaşması ve onlar için endişelenmesi çalışanları mutlu eder. Çalışanların bu tarz bir lider ile çalışmalarını onların örgütsel vatandaşlık davranışını artırabilir. Otel çalışanları ile gerçekleştirilen bir çalışmada paternalist liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir (Tang ve Naumann, 2015). Tedarik zinciri yönetimi şirketinde çalışan kişilerle yapılan bir çalışmada dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir (Purwanto vd., 2021). Tüm bu bilgiler ışığında ve yukarıda yer alan varsayımlar doğrultusunda araştırma hipotezleri aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

H₁: Dönüşümcü liderlik örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H₂: Paternalis liderlik örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H₃: Liderle özdeşleşme, dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde düzenleyici role sahiptir.

H₄: Liderle özdeşleşme, paternalist liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde düzenleyici role sahiptir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

3. Metodoloji

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmada dönüşümcü liderlik ve paternalist liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisinin araştırılması amaçlanmıştır. Bunun yanında dönüşümcü liderlik ve paternalist liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde liderle özdeşleşmenin düzenleyici rolü olup olmadığının araştırılması amaçlanmıştır. Bu çalışmada hem dönüşümcü liderlik hem de paternalist liderlik değişkenleri kullanılmış ve liderlik tarzlarının ne gibi örgütsel sonuçlara yol açacağı konularında teorik katkı sağlanmak istenmiştir. Diğer taraftan bu araştırma hem kamu hem de özel sektör çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu nedenle araştırma sonuçlarının her iki sektör açısından değerlendirme yapmaya imkân vermesi çalışmayı önemli kılmaktadır. Ayrıca liderlik tarzlarının ve çalışanların liderle özdeşleşmesinin örgütsel sonuçlara etkisini yönetim kademesinde bulunan kişilere aktarmayı amaçlaması çalışmayı değerli kılmaktadır.

3.2. Araştırmanın Örnekleme

Araştırmanın örneklemini Erzincan ilçelerinde bulunan kamu ve özel sektör kuruluşlarında görev yapan çalışanlar oluşturmaktadır. Kamuda çalışan kişiler çeşitli devlet dairelerinde görev yapan memurlardan oluşmaktadır. Özel sektörde çalışan kişiler ise çeşitli imalat firmalarında çalışan kişilerden oluşmaktadır. Bu araştırma 292 kişi ile anket yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Yeterli örneklem sayısını Cohen (1983) her değişken için en az 10 katılımcı, Goodwin (1999) ise değişken sayısının 3 katı ile 50 katı arasında olmasını yeterli olarak ifade etmektedir (Uyumaz ve Sıgancı, 2020). Bu çalışmada 4 değişken, 35 madde kullanılmış olup 292 kişi yeterli örneklem sayısını karşılamaktadır. Ankette bulunan ölçeklere ait sorular ters çeviri yönteminden faydalanarak oluşturulmuştur (Brislin, 1970). Akabinde ölçeklerle ilgili gerekli doğrulayıcı faktör analizleri gerçekleştirilmiş ve ölçeklerin kabul edilebilir uyum değerlerinde olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan kişilerin %54,8'ini erkekler, %45,2'ini kadınlar oluşturmaktadır. Ayrıca katılımcıların %52,1'i kamu sektörü, %47,9'u ise özel sektör çalışandır. Katılımcıların %50,0'si 26-35 yaş aralığında, %17,8'i 18-25 yaş aralığında, %16,4'ü 36-45 yaş aralığında, %15,8'i ise 45 yaş ve üzeridir.

3.3. Veri Toplama Araçları

Ankette yer alan değişkenlerden paternalist liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı için kullanılan ifadeler 5'li Likert ölçeğine göre değerlendirmeye alınmıştır (1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Biraz Katılıyorum, 4- Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum). Dönüşümcü liderlik ve liderle özdeşleşme değişkenleri için kullanılan ifadeler 5'li Likert ölçeğine göre değerlendirmeye alınmıştır (1-Hiçbir Zaman, 2-Nadiren, 3-Bazen, 4-Genelde, 5-Her Zaman).

Dönüşümcü liderlik değişkenin ölçümünde Carless vd., (2000) uyguladığı 7 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır (Carless vd., 2000).

Paternalist liderlik değişkenin ölçümünde Aycan (2005) tarafından geliştirilen ve Pellegrini ve Scandura'nın kullandığı 13 ifadeden oluşan ölçek tercih edilmiştir (Pellegrini and Scandura, 2006). Ölçekte bulunan 4 madde faktör yükü değerleri az olması nedeniyle analizden çıkarılmıştır.

Liderle özdeşleşme değişkeninin ölçümünde Bass'ın (1985) ölçeğinden uyarlanan ve Shamir vd., uyguladığı 7 ifadede ölçek kullanılmıştır (Shamir vd., 2018).

Örgütsel vatandaşlık davranışı değişkeni için Williams ve Anderson (1991) tarafından geliştirilen ve Tang ve Naumann'ın çalışmasında yer alan 8 ifadede ölçek kullanılmıştır (Tang ve Naumann, 2015). Ölçekte bulunan 1 madde faktör yükü değeri az olması nedeniyle analizlerden çıkarılmıştır.

4. Verilerin Analizi ve Hipotez Testleri

Anketler sonucunda elde edilen veriler SPSS 21 programı ve Process eklentisi kullanılarak analiz edilmiştir. İlk önce verilerin güvenilirlik analizleri yapılmış ardından değişkenlerin birbirleri arasında olan ilişkilerini ölçmek için korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Son olarak çalışmada yer alan hipotezlerin test edilmesi için regresyon analizi uygulanmıştır.

Tablo 1. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçekler	Cronbach Alfa Katsayısı (α)
Dönüşümcü Liderlik	0,944
Paternalist Liderlik	0,914
Liderle Özdeşleşme	0,926
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	0,846

Güvenilirlik analizi sonucunda Alfa (α) katsayısının 1'e yakın olması ölçeklerin güvenilir olduğu anlamına gelir (Karagöz, 2019). Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizleri Tablo 1' de verilmiştir. Tabloda yer alan sonuçlara göre tüm ölçeklerin güvenilir olduğu söylenebilir.

Yapılan korelasyon analizi sonuçları Tablo 2'de sunulmuştur. Dönüşümcü liderlik değişkeninin, paternalist liderlikle ($r=0,815$, $p<0,01$) ve örgütsel vatandaşlık davranışı ($r=0,276$, $p<0,01$) değişkenleri ile istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ilişkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Paternalist liderlik değişkeninin, örgütsel vatandaşlık davranışı ($r=0,354$, $p<0,01$) değişkeni ile istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ilişkilerinin olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 2. Değişkenlerin Ortalama, Standart Sapma Ve Korelasyon Katsayıları

	Mean	SD.	1	2	3	4
1) Dönüşümcü Liderlik	3,50	1,053	1			
2) Paternalist Liderlik	3,46	0,92	,815**	1		
3) Liderle Özdeşleşme	3,62	0,95	,786**	,739**	1	
4) Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	4,08	0,66	,276**	,354**	,306	1

N= 292, Correlation ** Significant at $p<0,01$ (2-tailed) * Significant at $p<0,05$ (2-tailed). SD: Standard Deviation

4.1. Hipotez Testleri

Dönüşümcü liderliğin ve paternalist liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi tespit etmek için regresyon analizi yapılmıştır. Ayrıca dönüşümcü liderliğin ve paternalist liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisinde liderle özdeşleşmenin düzenleyici rolü olup

olmadığını tespit etmek için de regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Regresyon analizine ait sonuçlar Tablo 3'te verilmiştir.

Regresyon analizleri iki adımda gerçekleştirilmiştir. İlk olarak bağımsız değişkenler ve moderator değişkene ait analizler yapılmış, ikinci adımda ise etkileşimlerde modele dahil edilmiş ve analizler tekrarlanmıştır. Tablo 3'de yer alan veriler incelendiğinde, dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı ($\beta=-0,029$, $p=0,78$) görülmüştür. Bu sonuca göre H_1 kabul edilmemiştir. Paternalist liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin ($\beta=0,325$, $p=0,00$) olduğu görülmüştür. Bu sonuca göre H_2 kabul edilmiştir. Etkileşim değişkenleri incelendiğinde, paternalist liderlik x liderle özdeşleşme değişkeninin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisinin ($\beta = - 0,033$, $p = 0,751$) olmadığı görülmektedir. Bu sonuca göre H_4 kabul edilmemiştir. Etkileşim değişkenleri incelendiğinde, dönüşümcü liderlik x liderle özdeşleşme değişkeninin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisinin ($\beta = - 0,208$, $p = 0,05$) olduğu görülmüş olup etkileşim anlamlı olması sebebiyle bu etkiyi daha iyi anlayabilmek için PROCESS programıyla analiz gerçekleştirilmiş olup Tablo 4'de veriler yer almaktadır.

Tablo 3. Paternalist ve Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkileri Regresyon Analiz Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	1. Adım Örgütsel Vatandaşlık (Bağımlı Değişken)			2. Adım Örgütsel Vatandaşlık (Bağımlı Değişken)		
	Beta	t	Anlamlılık	Beta	t	Anlamlılık
Paternalist Liderlik	0,337	3,458	0,001	0,325	3,394	0,001
Dönüşümcü Liderlik	-0,092	-0,870	0,385	-0,029	-0,277	0,782
Liderle Özdeşleme	0,155	1,685	0,093	0,209	2,304	0,022
Paternalist Liderlik x Liderle Özdeşleşme				0,033	0,317	0,751
Dönüşümcü Liderlik x Liderle Özdeşleşme				0,208	1,929	0,050
R ²	0,164			0,210		
R	0,405			0,458		
F	7,964			8,307		
Anlamlılık	0,000			0,000		

N = 292

Tablo 4. Dönüşümcü Liderlik İle Liderle Özdeşleşme Etkileşiminin Örgütsel Vatandaşlık Üzerine Etkisi

	Liderle Özdeşleşme	Etki	se	t	p	LLCI	ULCI
Düşük	2,6655	,0755	,0640	1,1798	,2391	-,0505	,2015
Orta	3,6233	,2011	,0558	3,6012	,0004	,0912	,3110
Yüksek	4,5810	,3266	,0694	4,7093	,0000	,1901	,4631

Düzenleyici etki analiziyle ilgili Tablo 4'de yer alan veriler incelendiğinde, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde dönüşümcü liderlik ile liderle özdeşleşme değişkenlerinin ($\beta = 0,208$, $p = 0,05$) anlamlı olduğu görülmüştür. Yapılan analiz sonucunda çalışanların liderle özdeşleşmeleri düşük

olduğunda dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine olan etkisinin (Etki: 0,0755, $t = 1,1798$, $p = 0,2391$) anlamsız olduğu görülmüştür. Çalışanların liderle özdeşleşmeleri yüksek düzeyde olduğunda dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine olan etkisinin (Etki: 0,3266, $t = 4,7093$, $p = 0,000$) anlamlı olduğu görülmüştür. Yani çalışanların liderleriyle özdeşleşmeleri arttıkça dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi artmaktadır. Bu sonucuna göre liderle özdeşleşme, dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisinde düzenleyici değişken görevi üstlenmektedir. Bu sonuca göre H_3 kabul edilmiştir.

Sonuç ve Değerlendirme

Bu çalışmada dönüşümcü liderliğin ve paternalist liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi araştırılmıştır. Ayrıca bu etkide liderle özdeşleşmenin düzenleyici rolü olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırmada yer alan hipotezler Lider Üye Etkileşim Teorisi'ne dayanılarak geliştirilmiştir. Araştırmanın liderlik tarzları üzerine gerçekleştirmiş olması ve lider üye etkileşimi konusunda daha fazla araştırmaya ihtiyaç olduğu bilindiğinden araştırmada bu teoriye yer verilmiştir (Hudson, 2013). Bu nedenle araştırmanın teoriye katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca çalışmada liderle özdeşleşmenin düzenleyici etkisi incelenmiştir. İki değişken arasındaki ilişkiyi daha sonra modele eklenecek aracı yada düzenleyici değişkenlerle tekrardan incelemek literatüre katkı olarak ifade edilmektedir (Colquitt ve Zapata-Phelan, 2007). Bu kapsamda liderle özdeşleşme değişkeninin düzenleyici etkisini incelemenin literatüre katkı sağlayacağı ve teoriyi geliştireceği düşünülmektedir.

Yapılan analizlerle elde edilen sonuca göre paternalist liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif ve olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Yani liderin paternalist liderlik tarzı göstermesi çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırmaktadır. Bu sonuç literatürde yer alan bazı çalışmalar ile de uyumluluk göstermektedir (Tang ve Naumann, 2015; Shahid ve Babar, 2022). Paternalist liderlik tarzı Türk toplumunun kültürel yapısına uygundur. (Tang ve Naumann, 2015; Pellegrini ve Scandura, 2008). Bu durum da göstermektedir ki paternalist liderlik tarzı çalışanlar tarafından olumlu olarak karşılanmakta ve onlara olumlu örgütsel çıktılarını artırma imkânı sunmaktadır. Tüm bunlar birlikte değerlendirildiğinde yöneticilere önerilerde bulunulabilir. Yöneticilerin paternalist liderlik tarzı benimsemeleri, daha babacan bir tutum sergilemeleri çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarında artışa neden olabilecektir. Kamu ve özel sektör yöneticilerinin liderlik becerilerini geliştirecek eğitimlerin düzenlenmesi, özellikle paternalist liderlik konusunda farkındalık oluşturulması örgütsel anlamda fayda sağlayabilecektir.

Dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir (Purwanto vd., 2021; Kuruşçu ve Aydoğan, 2018). Fakat bu araştırmada yer alan sonuca göre dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Türk toplumunda baba figürünün ön planda olması çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerinde etkili olabilir. Çünkü çalışanlar dönüşümcü liderden ziyade baba figürünün etkili olduğu paternalist liderlikte daha çok fedakârlık göstererek örgütsel vatandaşlık davranışında bulunabilecektir. Bu kapsamda dönüşümcü liderliğin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışını artırmak için tek başına yeterli olmadığı değerlendirilmektedir. Liderle özdeşleşmenin düzenleyici etkisi incelendiğinde ise liderle özdeşleşmenin, dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık üzerine etkisinde düzenleyici rolünün olduğu; paternalist liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisinde ise düzenleyici rolünün olmadığı tespit edilmiştir. Dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamışken, liderle özdeşleşme gerçekleştiğinde örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etki meydana gelmektedir. Bu sonuca göre dönüşümcü liderlik altında çalışan kişi kendisini lideriyle özdeşleştirirse daha yüksek oranda örgütsel vatandaşlık davranışı gösterebilecektir. Dönüşümcü liderler, çalışanları kendileriyle özdeşleştirmeleri durumunda çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışını artıracakları için daha başarılı olabilirler. Paternalist liderler ise çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde doğrudan bir artışa neden oldukları için çalışanlarla kendilerini

özdeşleştirmeye gerek duymayabilirler. Bu sebeple dönüşümcü liderler, çalışanların liderleriyle özdeşleşebilecekleri bir örgüt ortamı hazırlamadılar.

Her araştırmada olabileceği gibi bu araştırmanın bazı sınırlılıkları mevcuttur. Bu sınırlılıklardan ilki araştırmada elde edilen verilerin yalnızca Erzincan ilinden toplanmasıdır. Daha genel sonuçlara ulaşılabilmesi adına araştırmanın diğer illerde de yapılması gereklidir. Diğer bir sınırlılık ise araştırmada elde edilen verilerin kesitsel olarak elde edilmiş olmasıdır. Bu şekilde elde edilen veriler neden ve sonuç ilişkisini test etme noktasında bazen yetersiz kalabilir. Bu sebeple çalışma verilerinin boylamsal olarak elde edilmesi farklı zamanlarda veri toplamaya imkân sağladığı için neden ve sonuç ilişkisinin test edilmesini daha iyi sağlayabilir. Son olarak bu çalışmada iki tür liderlik tarzı araştırılması diğer bir sınırlılığı oluşturmaktadır. Liderlik anlamında daha iyi sonuçlara ulaşmak için diğer liderlik tarzlarının da araştırmaya konu edilmesi gerekir.

Kaynakça

- Aggarwal, A., & Singh, R. (2016). Exploring the nomological network of organizational citizenship behavior: A Review Of Dimensions, Antecedents And Consequences. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 15(3).
- Ayanoğlu, Ç., Özkan, İ., & Bayrakçı, M. (2023). Okul örgütlerinde öğretmenlerin liderle özdeşleşme düzeylerinin incelenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, (57), 1404-1425.
- Aycan, Z. (2001). Paternalizm: Yönetim ve liderlik anlayışına ilişkin üç görgül çalışma. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 11-31.
- Aycan, Z. (2006). Paternalism: Towards conceptual refinement and operationalization. In *Indigenous And Cultural Psychology: Understanding People In Context* (pp. 445-466). Boston, MA: Springer US.
- Aycan, Z. (2015). Paternalistic leadership. *Wiley Encyclopedia Of Management*, 1-2.
- Bass, B. M., & Bass Bernard, M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology Press.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217.
- Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Feild, H. S., Giles, W. F., & Walker, H. J. (2007). Leader-member social exchange (LMSX): Development and validation of a scale. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 28(8), 979-1003.
- Bolat Tamer, Seymen Oya A.; (2003), Örgütlerde iş etiğinin yerleştirilmesinde dönüşümcü liderlik tarzının etkileri üzerine bir değerlendirme, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6 (9),59- 85.
- Brislin, R. W. (1970). Back-translation for cross-cultural research. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1(3), 185-216.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A Short Measure Of Transformational Leadership. *Journal Of Business And Psychology*, 14, 389-405.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (2013). *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis For The Behavioral Sciences*. Routledge.
- Colquitt, J. A., & Zapata-Phelan, C. P. (2007). Trends in theory building and theory testing: A five-decade study of the Academy of Management Journal. *Academy Of Management Journal*, 50(6), 1281-1303.
- Dansereau Jr, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior And Human Performance*, 13(1), 46-78.
- Erdoğan, P., & Bedük, A. (2013). Örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: sağlık sektöründe bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi*, (6), 17-36.

- Farh, J. L., & Cheng, B. S. (2000). *A Cultural Analysis Of Paternalistic Leadership In Chinese Organizations. In Management and Organizations in The Chinese Context* (pp. 84-127). London: Palgrave Macmillan UK.
- Givens, R. J. (2008). Transformational leadership: The impact on organizational and personal outcomes. *Emerging Leadership Journeys*, 1(1), 4-24.
- Goodwin, L. D. (1999). The role of factor analysis in the estimation of construct validity. *Measurement in Physical Education And Exercise Science*, 3(2), 85-100.
- Hudson, D. L. (2013). Attachment theory and leader-follower relationships. *The Psychologist-Manager Journal*, 16(3), 147.
- Ilies, R., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 269.
- Karagöz, Y. (2019). *SPSS-AMOS-META Uygulamalı İstatistiksel Analizler*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Koçel, T. (2020). *İşletme Yöneticiliği*, 18. Baskı, İstanbul, Beta Yayınları.
- Kuruşcu, M., & Aydoğan, S. (2018). Liderlik tarzı ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: bir Özel Eğitim Kurumunda uygulama. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 17(2), 167-206.
- Sluss, D. M., & Ashforth, B. E. (2007). Relational identity and identification: Defining ourselves through work relationships. *Academy of Management Review*, 32(1), 9-32.
- Su, W., Lyu, B., Chen, H., & Zhang, Y. (2020). How does servant leadership influence employees' service innovative behavior? The roles of intrinsic motivation and identification with the leader. *Baltic Journal of Management*, 15(4), 571-586.
- MacGregor, B. J. (1978). *Leadership*. New York, Torchbooks.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington books/DC heath and com.
- Pellegrini, E. K., & Scandura, T. A. (2006). Leader-member exchange (LMX), paternalism, and delegation in the Turkish business culture: An empirical investigation. *Journal of International Business Studies*, 37, 264-279.
- Pellegrini, E. K., & Scandura, T. A. (2007, August). Paternalistic leadership: a review and agenda for future research. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2007, No. 1, pp. 1-6). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Pellegrini, E. K., & Scandura, T. A. (2008). Paternalistic leadership: A review and agenda for future research. *Journal of management*, 34(3), 566-593.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Purwanto, A., Purba, J. T., Bernarto, I., & Sijabat, R. (2021). Effect of transformational leadership, job satisfaction, and organizational commitments on organizational citizenship behavior. *Inovbiz: Jurnal Inovasi Bisnis*, 9, 61-69.
- Shamir, B., Zakay, E., Breinin, E., & Popper, M. (1998). Correlates of charismatic leader behavior in military units: Subordinates' attitudes, unit characteristics, and superiors' appraisals of leader performance. *Academy of Management Journal*, 41(4), 387-409.
- Sun, J., Chen, X., & Zhang, S. (2017). A review of research evidence on the antecedents of transformational leadership. *Education Sciences*, 7(1), 15.
- Tang, C., & Naumann, S. E. (2015). Paternalistic leadership, subordinate perceived leader-member exchange and organizational citizenship behavior. *Journal of Management & Organization*, 21(3), 291-306.
- Uyumaz, G., & Sırgancı, G. (2020). Doğrulayıcı faktör analizi için gerekli örneklem büyüklüğü kaç kişidir?: Bayes Yaklaşımı ve maksimum olabilirlik kestirimi. *OPUS International Journal of Society Researches*, 16(32), 5302-5340.
- Williams Larry J. Anderson Stella E.; (1991), "Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors", *Journal of Management*, 17(3), ss. 601-617.
- Yukl, G., & Chavez, C. (2002). Influence tactics and leader effectiveness. *Leadership*, 1(1), 139-165.

- Zheng, Y. (2016). *Fear and compliance: A study of antecedents, mediators and benefits of paternalistic leadership in China* (Doctoral dissertation, Durham University).
- Zhu, W., Wang, G., Zheng, X., Liu, T., & Miao, Q. (2013). Examining the role of personal identification with the leader in leadership effectiveness: A partial nomological network. *Group & Organization Management*, 38(1), 36-67.

Extended Abstract

Aim and Scope

Leadership is defined as mobilizing people using economic, political or various values to achieve certain goals. Due to the increasing number of businesses in recent years and the increasing number of personnel in the public sector, effective and efficient leaders are needed to ensure efficiency in work and transactions, increase organizational outputs and provide quality service. In recent years, transformational leadership and paternalistic leadership research has gained momentum. Transformational leadership, which represents transformation and development, and paternalistic leadership style, which adopts a strong, possessive, benevolent and disciplined approach and is suitable for the Turkish social structure, were wanted to be investigated. For this reason, paternalistic leadership and transformational leadership styles were investigated in the study. In the research, it is aimed to determine the organizational outcomes of these leadership styles. The hypotheses in the study were developed based on the Identification with Leader theory.

Methods

The sample of the research consists of employees working in public and private sector organizations in Erzincan. This research was conducted with 292 people by questionnaire method. In this research, 4 variables and 35 items were used and 292 people meet the sufficient sample size. Of the participants, 54.8% were men and 45.2% were women. In addition, 52.1% of the participants are public sector employees and 47.9% are private sector employees. 50.0% of the participants are between the ages of 26-35, 17.8% are between the ages of 18-25, 16.4% are between the ages of 36-45, and 15.8% are 45 years and over. The data obtained from the questionnaires were analyzed using the SPSS 21 program and the Process plug-in. First, reliability analysis of the data was performed and then correlation analysis was performed to measure the relationship between the variables. Finally, regression analysis was applied to test the hypotheses in the study.

Findings

According to the results obtained from the analyses, it was concluded that paternalistic leadership positively affects organizational citizenship behaviors. In other words, the leader's paternalistic leadership style increases the organizational citizenship behaviors of employees. Transformational leadership has no significant effect on organizational citizenship behaviors. When the moderating effect of identification with the leader was examined, it was found that identification with the leader has a moderating role in the effect of transformational leadership on organizational citizenship behavior, while it has no moderating role in the effect of paternalistic leadership on organizational citizenship behavior.

Conclusion

According to the results obtained in this study, paternalistic leadership style is perceived positively by employees and offers them the opportunity to increase their positive organizational outcomes. For this reason, managers' adopting a paternalistic leadership style and exhibiting a more fatherly attitude may lead to an increase in the organizational citizenship behaviors of their employees. Organizing trainings to improve the leadership skills of public and private sector managers, especially raising awareness about paternalistic leadership, may provide organizational benefits. The prominence of the father figure in Turkish society may be effective in employees' organizational citizenship behaviors. Because employees will be able to show more sacrifice in paternalistic leadership where the father figure is effective rather than transformational leadership. In this context, it is evaluated that transformational leadership alone is not sufficient to increase employees' organizational citizenship behaviors. With a transformational leader, if employees identify themselves with the leader, they will be able to show organizational citizenship behaviors

at a higher rate. Transformational leaders can be more successful because they can increase employees' organizational citizenship behaviors if employees identify with them. Paternalistic leaders, on the other hand, may not need to identify themselves with their employees because they cause a direct increase in employees' organizational citizenship behaviors. For this reason, transformational leaders should prepare an organizational environment where employees can identify with their leaders.