

PATERNALİST LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ: FABRİKA ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Meryem Derya YEŞİLTAŞ¹

Rabia Sultan KURŞUNCU²

ÖZ

Son zamanlarda yapılan araştırmalar, liderin çalışanın hem iş hem de gündelik hayatını büyük ölçüde etkilediğini, iş ve özel hayatı arasında denge kurmasında, refahını ve mutluluğunu arttırmasında büyük rol oynadığını; iş ve özel hayatında denge kurabilen çalışanların örgüte daha fazla bağlılık gösterdiğini belirtmektedir. Paternalist liderliğin kültürel özelliği nedeniyle yaygın olduğu ülkelerden biri de Türkiye'dir). Bu çalışma, örgütsel bağlılık ve paternalist liderlik arasındaki ilişkiyi fabrika çalışanları yönünden inceleyerek, önemini vurgulamayı amaçlamaktadır. Araştırmada kolayda örneklem yöntemi kullanılmıştır. Kahramanmaraş ilindeki bir fabrikanın 214 çalışanından anket yolu ile veri toplanmıştır. Araştırmada verilerin analizinde keşifsel faktör analizi, güvenilirlik analizi, korelasyon analizi ve basit doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır. Analizler, paternalist liderliğin örgütsel bağlılığın alt boyutları ile pozitif yönlü ilişkili olduğunu göstermektedir. Paternalist liderliğin, duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılık alt boyutlarını pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği belirlenmiştir. Paternalist liderliğin en yüksek normatif bağlılık ve duygusal bağlılık alt boyutlarını etkilediği dikkat çekmektedir.

Anahtar Kelimeler: Paternalist liderlik, örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, fabrika çalışanları

Jel Kodları: L20, M10, D23

¹Dr. Öğr. Üyesi., Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, deryayesiltas@osmaniye.edu.tr (ORCID:0000-0001-5067-4538)

²Doktora Öğrencisi, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, rabianurhalis@gmail.com (ORCID: 0000-0002-9430-3381)

INFLUENCE OF PATERNALISTIC LEADERSHIP ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A RESEARCH ON FACTORY EMPLOYEES

ABSTRACT

Recent research shows that leaders significantly affect both the work and private lives of their employees. Leaders play a major role in balancing the work and private lives and increasing their well-being and happiness of their employees. These researches indicate that employees who can balance between their work and private life, are more committed to the organization. Because of the cultural characteristics, Turkey is one of the countries where paternalistic leadership is widespread. This study aims to emphasize importance of relationship between organizational commitment and paternalistic leadership by examining the relationship from factory employees' perspective. In the research, convenience sampling method was used. The data collected through a survey from 214 employees of a factory in Kahramanmaraş. In the research, exploratory factor analysis (EFA), reliability analysis, correlation analysis and simple linear regression analysis were used. Analyses show that paternalistic leadership is positively related to the subdimensions of organizational commitment. It has been determined that paternalistic leadership positively affects affective commitment dimension, normative commitment dimension, and continuation commitment dimension. The results takes attention that paternalistic leadership has the highest effect on affective commitment and normative commitment.

Keywords: Paternalistic Leadership, Organizational Commitment, Normative Commitment, Affective Commitment, Factory Employees

JEL Codes: L20, M10, D23

GİRİŞ

Örgütsel bağlılık ve paternalist liderlik, son zamanlarda sıkça karşılaşılan ayrıca en çok ele alınan konular arasında yer almaktadır. Bunun nedeni ise küresel rekabetin hızlı bir şekilde ilerlemeyi gerektirmesi ve işletmelerin ihtiyaç duyduğu etkili liderlere, örgüte bağlı çalışanlara yatırım yapmasını zorunlu kılmasıdır (Kim, vd., 2005:31). Asya, Orta Doğu ve Latin Amerika’da yaygın olan paternalist liderlik, liderin otorite ve kontrol davranışlarına atıfta bulunurken, çalışanlarının yardımseverlik ve kişisel refahı için kaygıyı da içermektedir. (Farh, vd.,2006:235; Martinez,2003:230; Pellegrini ve Scandura, 2006: 267; Uhl-Bien vd.,1990:418). Nitekim, paternalistik liderlik yaklaşımı Türkiye’deki çalışanlar yönünden arzulanan bir liderlik anlayışı olarak görülmektedir (Cerit, 2012: 38). Çalışanların iş ve özel hayatlarına aileden biri anlayışı ile yol gösterildiği, bunun karşılığı olarak ise çalışanlarından sadakat, itaat ve bağlılık beklentisi içerisinde bulunduğu, hiyerarşik bir ilişki şeklinde ifade edilmektedir (Gelfand vd., 2007: 493).

Örgütsel bağlılık ise çalışanların örgütsel hedef ve çıkarları benimsemesidir (Demirel, 2009:116). Bu durumda paternalist liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi fazladır. Çalışanların örgüte ilişkin pozitif bakış açısı oranında çalışanlar örgüte bağlanmaktadır, örgüt de o boyutta büyümekte ve gelişmektedir (Bolat ve Bolat, 2008:76). Yapılan araştırmalarda liderlerin, çalışanların örgüte daha fazla bağlanmasında ve örgüte yönelik çalışmalarında etkili oldukları sonucu görülmektedir (Allen, 2001:420). Çalışanların örgüte bağlanması liderlerinin onların sorunlarına ve sıkıntılarına, beklentilerine nasıl destek verdiği ve özel hayatlarında sahip oldukları sorumluluklarına yönelik ne şekilde duyarlı olduğundan etkilenmektedir. Aynı şekilde, işletmenin ve çalışanların başarılarında iş doyumuna ve çalıştıkları örgüte olan bağlılıkları da büyük paya sahiptir. Paternalist liderlerin astlarının sadece iş değil iş dışı yaşamlarında da onlara ilgi ve alaka göstererek sorunlarına ve refah düzeylerinin iyileşmesinde katkıda bulunma gayreti içerisinde olmasının (Öz ve Kılıç, 2010: 682) örgütsel bağlılıklarını pozitif yönden etkilemesi beklenmektedir. Örgütsel bağlılık derecesi yüksek olan çalışanlar örgütün misyon ve vizyonuna ciddi şekilde saygı duyar ve bundan dolayı verilen görevleri ve beklentileri samimi ve içten şekilde yerine getirmek için çaba sarf ederler. Bu şekildeki örgüt çalışanları ayrıca, işletmenin misyonunu ve vizyonunu gerçekleştirebilmek için çok fazla gayret gösterirler ve örgütte kalmakta kararlıdırlar (Balay, 2000:2).

Son zamanlarda yapılan araştırmalar, iş ve özel hayatı arasındaki dengenin çalışanın refahını ve mutluluğunu arttırdığı, böylece çalışanın örgüte daha fazla bağlılık gösterdiği belirlenmiştir (Greenhaus vd., 2003:170; Fisher, 2010:390; Morrow, 2011:810). Liderlerinin tavır ve davranışlarının çalışanlara yönelik pozitif olması çalışanların işlerinde daha çok doyumuna ulaşmasını sağlamaktadır (Saltzstein vd., 2001:460). Ayrıca çalışanın bunalıma girme olasılığı daha düşük ve örgüte üstlendiği rolünü daha rahat

yapabilmekteyken (Marks ve Macdermid, 1996:421), iş ve özel hayatları arasındaki çatışmalar azaltmakta, yaşam refahları yükselmektedir (Greenhaus vd., 2003:173).

Bu çalışma, örgütsel bağlılık ve paternalist liderlik arasındaki ilişkiyi fabrika çalışanları yönünden inceleyerek, önemini vurgulamaktadır. Bu amaca uygun olarak çalışmada örgütsel bağlılığın ve paternalist liderliğin kurumsal çerçevesi ele alınmakta, daha sonra Kahramanmaraş' ta bir fabrikanın çalışanları ile yürütülen anket sonucunda elde edilen veriler ile bu kavramlar arasındaki ilişki değerlendirilmektedir.

1. KURAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık ile ilgili genel tanımlara bakıldığında; örgütte çalışanların, örgüte yönelik hissettiği bağın gücü şeklinde ifade edilmektedir (Meyer ve Herscovitch, 2001:301, akt, Gül, 2002:37). 1956 yılında ilk olarak Whyte tarafından ifade edilen örgütsel bağlılık daha sonra ise Porter, Mowday ve Steers (1979), Allen ve Meyer (1990) ve Becker (1960) gibi araştırmacılar tarafından geliştirilmiştir. Bu yıldan itibaren yapılan araştırmalar örgütsel bağlılıkla ilgili farklı yaklaşımlar ortaya koymuştur. Bu yaklaşımlardan biri örgütsel bağlılığın, çalışanın işi kabul etmesi ile başlaması ve örgütün çalışanı olarak örgütün misyonu ve vizyonu hakkında bilgi edinmesiyle ilerlemesi şeklindedir. Bu yönden incelendiğinde örgütsel bağlılık, kişinin örgüt ile kimlik birliğine girmesiyle ortaya çıkan bir bağlıdır denilebilir (Gül, 2002:38).

Örgütsel bağlılığın genel geçer tanımı ise “bireyin örgüte olan bağının görece gücü” şeklindedir (Mowday vd.,1979:225). Porter ve Arkadaşları (1974) (Mowday ve Arkadaşları (1982) örgütsel bağlılığı daha detaylı olarak ifade ederek üç niteliğini belirtmişlerdir. Bunlar, örgütün vizyonunu, misyonunu samimi olarak kabul etme ve inanma; örgüte faydalı olabilmek için çalışmaya istekli olma ve örgütün üyesi olmaya ciddi şekilde istek duymadır (Joo, 2010:73; Song, 2009:151). Allen ve Meyer (1993) ise daha ayrıntılı ve farklı şekilde incelemişlerdir. Örgütsel bağlılık terimini duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık şeklinde üç boyutta ifade etmişlerdir (Boylu vd.,2007:58). Bu üç boyut kapsamı içerisinde örgütsel bağlılığı Meyer ve Allen (1997) “her daim (iyi günde kötü günde) örgütün yanında olan, işi aksatmadan zamanında ve düzenli şekilde gelen, zamanını örgütün işlerine harcayan, şirket varlıklarını koruyan, misyonuna ve vizyonuna bağlı bir çalışandır” şeklinde ifade etmişlerdir (Song, 2009:152). Örgütsel bağlılık bu üç boyutlu yaklaşıma göre, psikolojik bir durum olup, örgüt ve çalışanın ilişkisi ile ayırt edilmiş, ayrıca örgüt içinde üyeliğin sürdürme veya sürdürmeme kararını içermektedir (Meyer ve Allen, 1991:67).

1.1.1 Örgütsel Bağlılığın Boyutları

Örgütsel bağlılığa dair ilk yapılan araştırmalar tek boyutlu olarak tanımlansa da daha sonra Meyer ve Allen (1990) örgütsel bağlılığın üç farklı boyuta sahip olduğunu ifade etmişlerdir (Coleman vd., 1999: 996). Bu boyutlar duygusal, devam ve normatif bağlılık şeklindedir (İnce ve Gül, 2005: 39).

1.1.1.1 Duygusal Bağlılık

Çalışanın örgüte karşı duygusal şekilde bağlılığını ve örgütle bir bütün haline gelmesini ifade etmektedir. Duygusal bağlılık çalışanın örgüt misyon ve vizyonunu, değerlerini kabul etmesi ve örgütün yararı için çaba sarf etmesidir (Gül, 2002: 45). Ayrıca duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar kendi iradeleriyle işlerinde kalmak istemekte ve örgütün yararı için çalışmaktadır. Bundan dolayı örgüt çalışanlarında görülmek istenen bağlılık türüdür (Uyguç ve Çımrın, 2004: 91).

Çalışanların duygusal bağlılıklarının artması örgütte çeşitli faktörlerin bulunmasıyla alakalıdır. Bağlılık konusunda çoğu zaman temel alınan duygusal bağlılığı etkileyen durumlar şu şekilde ifade edilmiştir (Allen ve Meyer, 1990:17-18):

- İşin çekiciliği: Örgüt çalışanına verilen görevlerin çoğunlukla cezbedici olması
- Rol açıklığı: Örgütün çalışandan beklentisini net bir şekilde ve direkt olarak ifade etmesi
- Amaç açıklığı: Örgüt çalışanın, örgütte yaptığı işi ve görevi neden yaptığına dair net anlayışa sahip olması,
- Amaç Güçlüğü: Çalışanlardan iş gereklerini zamanında ve yerinde getirmesine dair özellikle talepte bulunulması,
- Önerilere Açıklık: Üst yönetimin, astlarından gelen fikir ve tekliflere yönelik açık olması ve gelen fikirleri önemsemesi,
- İş görenler Arasında Uyum: Çalışanlar arasında içten bir ilişkinin olması,
- Örgütsel güvenilirlik: Çalışanların liderleri ile ilgili güven sıkıntısı yaşamaması ve verilen sözlerin yerine getirileceğine dair tam olarak inanması,
- Eşitlik: Örgütteki çalışanlarının adaletli şekilde hak ettiğine sahip olması,
- Bireye Önem: Çalışanın yaptığı işlerde örgütün vizyonuna ve misyonuna önemli katkılar yaptığını dair hislerin gelişmesine dair yön vermek,
- Geri besleme: Örgütün, çalışanlara performanslarına dair sürekli bilgi vermesi,
- Katılım: Örgüt çalışanların kendilerine düşen görev ve performans ölçüleriyle alakalı kararlara katılımlarını sağlaması.

Kısaca duygusal bağlılık faktörleri incelenecek olursa, işin cezbedici olması, çalışanın örgütteki rol ve amaçların net olması, katılım, adalet, kişiye önem ve örgüt içerisi bilgi paylaşım gibi faktörlerin bireyin örgüte bağlanmasında büyük etkisi olduğu görülmektedir.

1.1.1.2. Devam Bağlılığı

Tanım olarak bakıldığında rasyonel bağlılık ve algılanan maliyet şeklinde ifade edilmektedir. Devam bağlılığı; örgüte bağlanmada duyguların fazla bir rolü olmadığı, temel düşüncenin örgütten ayrılma maliyetinin yüksek olacağı şeklindedir (İlsev, 1997: 22).

Çalışanların devam bağlılığı duygusunun oluşması için bireysel ve örgütsel etmenler bulunmaktadır. Bu etmenleri şu şekilde sıralanabilir (Allen ve Meyer, 1990:18):

- Yetenekler: Çalışanın işletmede sahip olduğu görevleri ve iş yerinde kazandığı tecrübe ve yeteneklerinin ne ölçüde farklı örgütlerde yararlı olabileceği ve aktarabileceği endişesi,
- Eğitim: İş görenin sahip olduğu biçimsel eğitimin, yalnızca mevcut örgütte ve benzeri örgütlerde yarar sağlayacağı düşüncesi,
- Yer Değiştirmek: Çalışanın örgütten ayrılması durumunda, farklı bir yere taşınmayı istememesi,
- Bireysel Yatırım: Çalışanın zamanının çoğunu işletmede harcamasından dolayı kendine yatırım yaptığını düşünmesi,
- Emeklilik Primi: Çalışanın örgütten ayrılması durumunda emekli olunca sahip olacağı emeklilik priminin kaybedebileceği düşüncesi,
- Toplum: Çalışanın yaşadığı şehirde uzun süredir ikamet etmesi ve yaşı,
- Seçenekler: Çalışanın mevcut işini başka bir işletmede ya da daha iyisini bulmada zorlanacağı düşüncesi.

1.1.1.3. Normatif Bağlılık

Weiner ve Vardi (1980) tarafından sunulan ve Weiner (1982) tarafından geliştirilen “normatif” ya da “ahlaki” boyutunu Meyer ve Allen (1984) duygusal ve devam bağlılığına eklemek suretiyle üç boyutlu örgütsel bağlılık modelini geliştirilmiştir (Meyer ve Allen, 1984:372–378; Weiner ve Vardi, 1980:81–96). Normatif bağlılık, kendini örgüte adanma ve sadakat göstermedir. Kısacası çalışanın iş ortamında örgütün kültürünü, vizyonunu, hedefini benimsemesi ve örgütte bulunmayı kendisine yönelik bir görev olarak algılamasıdır. Bir gönül borcu duygusu sonucu örgütten ayrılmazlar. Bunun nedeni, işverenlerin çalışanları gerçekten işe ihtiyaçları olduğu bir durumda alması ya da liderleriyle kalmalarının en doğru karar olacağı şeklinde düşüncelere sahip olmasıdır (Solmuş, 2004: 215).

Bu üç bağlılık incelendiğinde aralarındaki ortak özellik çalışan ile örgüt arasında örgütten ayrılmamaya ve işte kalmaya yönelik bir bağın varlığıdır. Sonuç olarak bu üç bağlılıkta da çalışanlar örgütte kalmaktadır. Ancak, duygusal bağlılıkta örgütte kalma dürtüsü isteğe, devam bağlılıkta gereksinime ve normatif bağlılıkta ise yükümlülüğe dayanmaktadır (Balay, 2000: 72).

1.2. Paternalist Liderlik

Paternalizm kelimesinin kökeni Latincedeki pater (baba) kelimesine dayanmaktadır ve diğer kişilere baba gibi koruyucu tutum sergileme ve harekette bulunma anlamındadır (Suber, 1999: 632).

Paternalizm; çalışanların huzurunu sağlamak, onlara değer, şefkat, göstermek iyiliklerini istemek amacıyla çalışanlarının yalnızca örgüt içi değil örgüt dışı hareketlerine de karışma şeklinde tanımlanmaktadır (Dworkin, 1972: 65).

Paternalist liderler astlarının sadece iş yerinde değil normal yaşamlarında da çalışanlarına ilgi ve alaka göstererek sorunlarına ve refah düzeylerinin iyileşmesinde katkıda bulunmaktadır (Öz ve Kılıç, 2010: 682). Paternalist liderlik bir nevi baba oğul ilişkisini anımsatmaktadır. Çünkü baba figürü çalışanları için en iyisini, en yararlısını ve faydalısını düşünen bir konumu belirtmektedir. Liderden çalışanlarının faydasına yönelik doğru kararlar alması beklenilir (Sagie ve Aycan, 2003:462). Paternalist lider Farah ve Cheng (2000)’e göre; çalışanlar üzerinde ciddi ve güçlü etkilere sahip olan, çalışanlardan düşüncelerini ifade etmelerine olanak sağlayan bunun yanında alınan kararların karşılıklı alınmasını sağlayan ve aynı zamanda kontrol sağlarken yenilikçi olmaları için teşvik eden lider olarak tanımlanmıştır (Anwar, 2013:109). Liderin çalışanlarının iş ve özel hayatlarına aileden biri anlayışı ile yol gösterildiği, bunun karşılığı olarak ise örgüt çalışanlarından sadakat, itaat ve bağlılık beklentisi içerisinde bulunduğu, hiyerarşik bir ilişki şeklinde ifade edilmektedir (Gelfand vd., 2007: 493).

Uzun yıllar yapılan araştırmalar liderlerin “çalışana mı sonuca mı” yönelerek verimliliği arttıracığı sorusuna cevap ararken Follet (1933) ve Munsterberg (1933) paternalist liderliği benimseyerek hareket eden yöneticilerin üretkenlik ve tatmin seviyelerinin daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir (Pellegrini ve Scandura, 2008: 567). Bunun yanında bu seviyeler arasındaki ilişkinin örgüt çalışanın mutluluğuyla alakalı olduğu ifade edilmiş, hatta 1950’li yıllara kadar liderlerin çalışanların mutluluğu için bir takım paternalist lider davranışlarında bulunduğu belirlenmiştir (Robbins, 1996: 193-194). Paternalist liderler astlarını kollamakta onları yönlendirirken iyiliğine olacağını düşündüğü kararları verirken, astlardan beklenen ise liderinin bu tutumu karşısında, ona itaat göstermesi ve sadakatini sürdürmesidir (Aycan vd., 2000; 31).

Paternalist liderlik bazı yazarlar tarafından zaman ve kültür farklılığından dolayı farklı açıklamalar şeklinde ortaya çıkmasına rağmen “güçlü disiplin ve otoriteyi, babalık yardımseverliği ile birleştiren bir tarz” olarak ifade edilmiştir (Pellegrini ve Scandura, 2008; 567). Özellikle paternalist liderlik, yüksek güç mesafesine sahip ve toplulukçu, Türkiye, Asya ve Ortadoğu ülkelerde daha başarılı olup, daha hızlı kabul görmekte ve yaygın olarak rastlanmaktadır (Pellegrini ve Scandura, 2006: 265; Cerit, 2012: 38).

Aycan (2006), paternalist liderliği beş boyut altında incelemiştir. Bunlar iş yerinde aile atmosferi yaratma, bireyselleştirilmiş ilişkiler, çalışanların iş dışındaki hayatlarına katılım, sadakat beklentisi, hiyerarşi ve otorite durumu şeklindedir. Türkiye’deki paternalist liderlik çalışmalarında daha geçerli ve güvenilir olduğu görülmesi sebebiyle (Çalışkan ve Özkoç, 2016: 244), bu çalışmada paternalist liderliği

ölçmek için Aycan, Schyns, Sun, Felfe ve Saher (2013) tarafından geliştirilen tek boyutlu model kullanılmıştır.

2.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

2.1. Örneklem

Araştırmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini Kahramanmaraş ilindeki Çelik tencere fabrikası çalışanları oluşturmaktadır. Veriler 15 Ocak 2019-15 Şubat 2019 tarihleri arasında toplanmıştır. Toplam 300 çalışana anket dağıtılmış olup, süreç sonunda 267 doldurulmuş anket geri dönmüştür. Toplanan anketlerden 214 tanesi değerlendirmeye uygun bulunmuştur. Eksik doldurulduğu için 53 anket değerlendirmeye alınmamıştır. Örneklem grubuna ilişkin frekans dağılımlarında cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, kurumdaki toplam çalışma süresi ve kurumdaki pozisyona ait beş farklı değişken kullanılmıştır. Söz konusu demografik özellikler Tablo 1'de görülmektedir.

Tablo 1. Katılımcılara Ait Demografik Özellikler

Demografik Değişkenler		F	%
Cinsiyet	Kadın	35	16,4
	Erkek	179	83,6
	Toplam	214	100,0
Yaş	25 ve altı yaş arası	51	23,8
	26-30 yaş arası	82	38,3
	31-35 yaş arası	55	25,7
	36-40 yaş arası	12	5,6
	41 yaş ve üzeri	14	6,5
	Toplam	214	100,0
Eğitim Düzeyi	İlkokul	53	24,8
	Ortaokul	57	26,6
	Lise	16	7,5
	Lisans	43	20,1
	Lisansüstü	45	21
	Toplam	214	100,0
Kurumda Çalışma Süresi	1-5 yıl	154	72,0
	6-10 yıl	50	23,4
	11 yıl üstü	10	4,7
	Toplam	214	100,0
Kurumdaki Pozisyon	Üst düzey yönetici	2	,9
	Orta düzey yönetici	9	4,2
	Alt kademe	5	2,3
	Uzman	16	7,5
	Teknik personel	16	7,5
	Ofis personeli	12	5,6
	Mavi yakalı personel	146	68,2
	Diğer	8	3,7
Toplam	214	100,0	

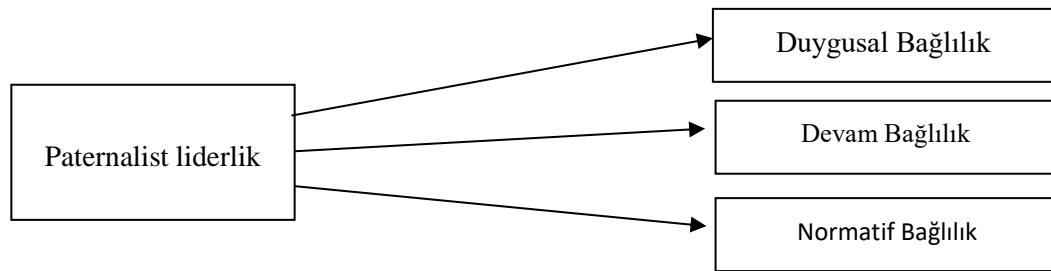
Katılımcıların %16,4 (35)'si kadın, %83,6 (179)'u erkektir. Araştırmaya katılanların yaş aralığına bakıldığında en kalabalık yaş grubunu %38,3 oranla (26-30)'u yaş grubu ve en az olan yaş grubunu ise %5,6 ile (36-40)'ı yaş grubu oluşturmaktadır. Katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında en fazla oran olan %26,6'sının ortaokul mezunu katılımcılara, en az oranın ise %7,5 ile lise mezunu katılımcılara ait olduğu görülmektedir. Katılımcıların toplam çalışma sürelerine bakıldığında çalışma süresi 1-5 yıl arası olan katılımcılardan (154) %72,0'nin en büyük paya sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların kurumdaki pozisyonlarına bakıldığında en fazla (146) kişinin %68,2'si mavi yakalı olduğu en az ise (2) kişi ile %9 üst düzey yönetici olduğu görülmektedir.

2.2. Ölçekler

Örgütsel bağlılık ile paternalist liderlik arasındaki ilişkiyi ölçmek için; “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” Meyer ve Allen (1993) tarafından geliştirilen 18 ifade ve üç boyuttan oluşan ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin boyutları duygusal bağlılık (6 ifade), devam bağlılığı (6 ifade) ve normatif bağlılık (6 ifade) şeklindedir. Paternalist liderliği ölçmek için Aycan, Schyns, Sun, Felfe ve Saher (2013) tarafından geliştirilen 10 maddelik ve kısaltılmış tek boyuttan oluşan Paternalist Liderlik Ölçeği (PLQ) kullanılmıştır. Ayrıca veri toplama aracının son kısmında katılımcıların sosyo-demografik özelliklerinin belirlenebilmesi amacıyla 5 ifadeye (yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, kurumda çalışma süresi, kurumdaki pozisyonu) yer verilmiştir.

2.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Araştırmanın amacı, paternalist liderlikle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırmanın modeline göre duygusal bağlılık, devam bağlılık ve normatif bağlılık olan örgütsel bağlılık boyutlarının paternalist liderlik arasındaki ilişkisi incelenmiş ve aşağıdaki modelde gösterilmiştir.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın amacı ve modeli kapsamında geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibidir:

H₁:Paternalist liderlik ile örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında ilişki vardır.

H₂:Paternalist liderlik tarzı çalışanların duygusal bağlılıklarını anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir.

H₃:Paternalist liderlik tarzı çalışanların devam bağlılıklarını anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir.

H₄:Paternalist liderlik tarzı çalışanların normatif bağlılıklarını anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir.

3. BULGULAR

Çalışmada veri toplama yöntemi olarak anket çalışması kullanılmıştır. Cevaplandırılan anketler toplanarak anket numarası verildikten sonra SPSS 21.0 istatistik programı kullanılmış ve bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Daha sonra aktarılan verilerin analizleri yine bu program aracılığıyla yapılmıştır. Araştırmada verilerin analizinde keşifsel faktör analizi, güvenilirlik analizi, korelasyon analizi ve basit doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır.

3.1. Ölçeklere İlişkin Bulgular

Ölçeklerin faktör yapılarını ve uygulanan analizlerin örneklem uygunluklarını test etmek amacı ile keşifsel faktör analizi yapılmıştır. Ölçeğinde Quartimax yönteminden yararlanılırken diğer ölçek için döndürme yöntemi kullanılmamıştır. Örgütsel bağlılık ölçeğine ait Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Uygunluğu Testi sonucu ise ,83 olarak elde edilmiş ve Bartlett'in Küresellik Testi de anlamlı olarak bulunmuştur ($\chi^2= 2446,328$; $p<0,01$). Faktör analizi sonucunda örgütsel bağlılık ölçeğinde, toplam varyansın %63,102'sini açıklayan üç faktör elde edilmiş olup, bunlar duygusal bağlılık (6 ifade; Cronbach Alpha: ,90), Devam bağlılığı (5 ifade; Cronbach Alpha: ,66), Normatif bağlılık (5 ifade; Cronbach Alpha: ,88) boyutları olmuştur. Paternalist Lider ölçeği toplam varyansın %87,026'sını açıklayan tek boyutta toplanmıştır (10 ifade; Cronbach Alpha: ,98). Bartlett'in Küresellik Testi de anlamlı olarak bulunmuştur ($\chi^2= 3535,584$; $p<0,01$). Ayrıca daha önce yapılan çalışmalarda Cronbach Alfa değerleri; paternalist liderlik için; ,95 ve örgütsel bağlılık için; ,96 (Çakıcı ve Burak,2019: 346) şeklinde bildirilmiştir. Bu veriler doğrultusunda araştırmadaki değişkenlerin güvenilirlik değerlerinin yüksek olduğu ve anketlerin katılımcılar tarafından uygun şekilde doldurulduğu kabul edilmektedir.

Tablo 2: Kullanılan Ölçeklere İlişkin KMO ve Güvenilirlik Değerleri

Ölçekler	Soru Sayısı	KMO	Açıklanan Varyans %	Cronbach Alpha
Örgütsel Bağlılık	16	,837	63,102	,888
Duygusal Bağlılık	6		13,130	,909
Devam Bağlılığı	5		12,858	,662
Normatif Bağlılık	5		37,115	,887
Paternalist Lider	10	,943	87,026	,983

3.2. Hipotezlere İlişkin Bulgular

Örgütsel bağlılık boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile paternalist liderlik değişkenleri arasındaki ilişkiye yönelik yapılan Pearson korelasyon analizi sonuçları Tablo 3’de görülmektedir.

Tablo 3: Korelasyon Analizi

Değişkenler	1	2	3	4
1. Duygusal Bağlılık	1	,251**	,655**	,623**
2. Devam Bağlılık	,251**	1	,255**	,239**
3. Normatif Bağlılık	,655**	,255**	1	,783**
4. Paternalist Liderlik	,623**	,239**	,783**	1

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

Analize tabi tutulan değişkenler arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon katsayısı +1 ile -1 arasında bir değer almaktadır (Kurşuncu, 2018;960) Korelasyon analizi sonuçlarına göre duygusal bağlılık ve devam bağlılık arasında ($r=0,251$, **p<0,01) anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur. Devam bağlılık ve normatif bağlılık arasında ($r=0,255$, **p<0,01) anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki çıkmıştır. Normatif bağlılık ve duygusal bağlılık arasında ($r=0,653$, **p<0,01) anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki çıkmıştır. Duygusal bağlılık ve paternalist liderlik arasında ($r=0,239$, **p<0,01) anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur. Devam bağlılık ve paternalist liderlik arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü çıkmıştır ($r=0,655$, **p<0,01), Normatif bağlılık ve paternalist liderlik ($r=0,783$, **p<0,01) anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Paternalist liderlik ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasında en yüksek ilişki normatif bağlılık ve devam bağlılığı boyutlarında belirlenmiştir. Analiz sonucunda “**H₁**: Paternalist liderlik ile örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında ilişki vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Paternalist liderliğin örgütsel bağlılığı ne kadar belirlediğini incelemek üzere basit doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır. Ayrıca bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiye bakılırken bağımsız değişkenin tek olmasından dolayı basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 4: Duygusal Bağlılık Değişkenine İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları
Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık

Bağımsız Değişken	B	T	S.H	R ²	Düz. R ²	F	Sig.
Paternalist Liderlik	,623	11,591	,041	,388**	,385	134,351	,000

**p<0,01

Analiz sonucuna göre çalışanların örgütsel bağlılığın boyutu olan duygusal bağlılığa yönelik algısının %38,8'inin araştırmanın bağımsız değişkeni olan paternalist liderlik oluşturmaktadır. Paternalist liderliğin duygusal bağlılık üzerinde ($\beta = ,623$; $p = ,000$) pozitif yönlü anlamlı etkisi olduğu belirlenmiştir. Analiz sonucunda "**H₂**: Paternalist liderlik tarzı çalışanların duygusal bağlılıklarını anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir." hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 5: Devam Bağlılık Değişkenine İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları Bağımlı Değişken: Devam Bağlılık

Bağımsız Değişken	B	T	S.H	R ²	Düz. R ²	F	Sig.
Paternalist Liderlik	,239	3,592	,035	,057**	,053	12,900	,000

**p<0,01

Analiz sonucuna göre çalışanların örgütsel bağlılığın diğer boyutu olan devam bağlılığına yönelik algısının %5,7'sini araştırmanın bağımsız değişkeni olan paternalist liderlik ile açıklandığı belirlenmiştir. Paternalist liderliğin duygusal bağlılık üzerinde ($\beta = ,239$; $p = ,000$) pozitif yönlü anlamlı etkisi olduğu belirlenmiştir. Analiz sonucunda "**H₃**: Paternalist liderlik tarzı çalışanların devam bağlılıklarını anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir." hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 6: Normatif Bağlılık Değişkenine İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları
Bağımlı Değişken: Normatif Bağlılık

Bağımsız Değişken	B	T	S.H	R ²	Düz. R ²	F	Sig.
Paternalist Liderlik	,783	18,325	,035	,613**	,611	335,790	,000

**p<0,01

Analiz sonucuna göre çalışanların örgütsel bağlılığın boyutu olan normatif bağlılığa yönelik algısının %61,3'ünün araştırmanın bağımsız değişkeni olan paternalist liderlik oluşturmaktadır.

Paternalist liderliğin duygusal bağlılık üzerinde ($\beta = ,783$; $p = ,000$) pozitif yönlü anlamlı etkisi olduğu belirlenmiştir. Sonuç olarak basit doğrusal regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır. Analiz sonucunda “**H₄**: Paternalist liderlik tarzı çalışanların normatif bağlılıklarını anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir.” hipotezi kabul edilmiştir.

SONUÇ

Dünya genelinde fabrikaların ekonomik kalkınma ve katkısında önemli bir rolü bulunmaktadır. Fabrikaların aktif ve verimli çalışmasında çalışanların büyük rolü vardır. Bu durumda en büyük rol liderlere düşmektedir. Paternalist lider, iş ortamında bir aile hissi yaratmaya çalışmaktadır (Zhao ve Bo, 2007: 987). Çalışanlarla samimi, ilişkiler kurmakta, çalışanların yalnızca işle ilgili değil iş dışı alanlarda da hayatına dahil olmakta ve içtenlik ile sadakat beklemektedirler (Chen vd., 2014:799). Astlar da liderlerin beklentilerini yerine getirmekte, yalnızca işle ilgili değil iş ile alakası olmayan durumlarda da liderlerinin yanında olup yardım etmekte ve liderin otoritesini samimi bir şekilde kabullenip liderin kendilerine yönelik her zaman iyi olanı düşüneneğine inanmaktadırlar (Taşlıyan vd.,2017:76). Araştırma hipotezleri fabrika çalışanlarından toplanan veriler ile test edilmiştir. Bulgulara göre; fabrika çalışanlarının devam bağlılığı, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık paternalist liderlik tarzından anlamlı derecede etkilenmektedir. Erben ve Güneşer (2008: 965-966), paternalist liderlik ile duysal bağlılık ve normatif bağlılık arasında güçlü, devam bağlılıkla orta derecede ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Paternalist liderliğin en yüksek normatif ve duygusal bağlılık boyutlarını pozitif yönde etkilemesi, astları tarafından benimsendiğine, çalışanların ailesinin bir parçası olarak görmesinin çalışanların işe bağlılığında olumlu yönde rol oynadığını işaret etmektedir. Paternalist liderliğin sadece ilişki yönünden değil devam bağlılığını açıklama ve etkileme oranı bakımından da diğer iki bağlılık boyutundan nispeten daha düşük olduğu görülmektedir. Başka bir liderlik çalışmasında da benzer bir sonuca ulaşılmıştır (Bağdoğan ve Sarpbalkan, 2017: 348). Çalışılan liderin dışında, çalışanların işten ayrılması durumunda karşılaşılabilecekleri yüksek maliyetler (Allen ve Meyer, 1990:4; Çekmecelioğlu, 2014:123) ile kendisinin ve ailesinin yaşamını sürdürmesinde kritik unsurlardan olan ücret, ödüller gibi farklı faktörlerinde devam bağlılığında rol oynadığı düşünülmektedir. Araştırma sonuçlarına bakıldığında, paternalist liderliğin, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir.

Araştırma bulgularından yola çıkarak paternalist liderliğin fabrika çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını arttırdığı görülmektedir. Bu bağlamda fabrikalarda paternalist liderliğin yaygınlaştırılması faydalı olabilecektir. Örgütte çalışanlara ailenin bir parçası gibi davranılması, liderlerin babacan bir tavır benimsenmesi, çalışanlarının sıkıntılarına önem verilmesi ve onları yakından tanımaya çalışılması, özel

günlerinin hatırlanması, çalışanların işlerini severek ve isteyerek yapmalarını, örgüte bağlıklarının artmasını sağlayabilir. Bu şekilde yetişmiş elemanların işten ayrılması engellenerek, zaman ve maliyet tasarrufu sağlanabilir. Liderlerinin adaletli ve babacan olduğunu hisseden çalışanlar itaat eden hem liderlerine hem de işletmeye bağlı çalışanlar haline gelirler. Liderine ve örgütüne bağlı olan çalışanlar ise, liderinin ve örgütün ihtiyaç duyduğu zor süreçlerde yardım etmeye hatta yapabileceklerin daha ötesinde gayret göstermeye hazır olacaklardır.

Tek bir işletmeden veri toplanması ve iş temposunun yoğunluğundan dolayı tüm çalışanlarla iletişimin zor olması araştırmanın kısıtlarını oluşturmaktadır. Araştırma kısıtlarına rağmen, paternalist liderlik kavramının açıklanması ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koyarak yazına ve lider ile çalışan arasındaki ilişkilerin değerlendirilerek önlemler alınarak uygulamacılara katkı sağlanması beklenmektedir. Bu konuda yapılacak olan araştırmaların farklı sektörlerde örneklem sayısının artırılarak yapılmasının, paternalist liderlik ile ilişkili diğer kavramların modele dahil edilerek incelenmesinin yönetim ve organizasyon yazınına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 63(1), 1-18.

Allen, T.D. (2001). Family-Supportive Work Environments: The Role of Organizational Perceptions, *Journal of Vocational Behavior*. 58, 414-435.

Anwar, H. (2013). Impact of paternalistic leadership on employees' outcome – A study on the banking sector of Pakistan. *IOSR Journal of Business and Management*, Vol.7, No. 6, 109-115.

Aycan, Z. & Kanungo, R. N. (2000). Toplumsal Kültürün Kurumsal Kültür ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerine Etkileri. In *The Encyclopedia of Management*, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları. (25-53).

Aycan, Z. (2001). Paternalizm: Yönetim ve Liderlik Anlayışına İlişkin Üç Görgül Çalışma. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 11-31

Balay, R. (2000). Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık. Ankara: Nobel Yayıncılık, 2000,(2)

Bolat, O., İ. & Bolat, T. (2008). Otel işletmelerinde örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(19), 75- 94.

Cerit, Y. (2012). Paternalistik Liderlik İle Yöneticiden Ve İşin Doğasından Doyum Arasındaki İlişki. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(2), 35-56.

Chen, X., Eberly, M., B., Chiang, T., Farh, J. & Cheng, B. (2014). Affective trust in Chinese leaders: Linking paternalistic leadership to employee performance. *Journal of management*. 40, no. 3: 796-819.

Coleman D. F., Gregory P. I. & Christine L. C.(1999). Another Look At The Locus Of Control-Organizational Commitment Relationship: It Depends On The Form Of Commitment. *Journal Of Organizational Behavior* 20; 1999.

Caliskan, N. & Ozkoc, A., G. (2016) *Journal of Yasar University, Örgütlerde Paternalist Liderlik Algısına Etki Eden Ulusal Kültür Boyutlarının Belirlenmesi*, 11/44, 240-250

Çakıcı, A. & Burak, A. (2019). Paternalist Liderliğin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Gemi adamları Üzerinde Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 17 (34), 323-347.

Çekmecelioğlu, H.G. (2014). Göreve ve insana yönelik liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 28(Aralık 2014): 21-34.

Demirel, Y. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl 2017, Sayı: 15, 115-132.

Dworkin, G. (1972). "Paternalism", In R. A. Wasserstrom (ed.), *Morality and the Law*. Belmont CA: Wadsworth, 64-84.

Farh, J. L., Cheng, B. S. & Chou, L. F. (2006) Otorite ve yardımseverlik: çalışanların Çin'de paternalist liderliğe verdiği yanıtlar . In: Tsui, AS, Bian, Y, Cheng, L (eds), *Çin Yurtiçi Özel Firmalar: Yönetim ve Performans Üzerine Çok Disiplinli Bakış Açılıarı*. New York: Sharpe, s. 230- 260 .

Fisher, C. D. (2010). Happiness at Work. *International Journal of Management Review*.12,384-412.

Gelfand, M. J., Erez, M. & Aycan, Z. (2007). Cross-Cultural Organizational Behavior. *Annu. Rev. Psychol.*, 58, 479-514.

Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi Ve Değerlendirmesi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt:2 Sayı:1.

Greenhaus, J.H., Collins, K.M. & ve Shaw, J.D. (2003). The Relation between Work-Family Balance and Quality of Life. *Journal of Vocational Behavior*, 63: 510-531.

İlsev, A. (1997). Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.1-

İnce, M. & Hasan, G. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Konya: Çizgi Kitapevi.

Kim, J. W., Chae, S. H., & Bae, S. H. (2005) "The multidimensional relationship of transformational leadership, supervisor trust, and organizational commitment: Verifying the moderating effect of direct effects of trust," *Korean Academy of Organization and Management*, vol. 29, no. 4, 31-62.

Kurşuncu, R. S., İmadoğlu, T., & Çavuş, M. F. (2019). The Effect Of Organizational Nostalgia On The Relationship Between Turnover Intention And Occupational Burnout. *Business & Management Studies: An International Journal*, 6(4), 952-968.

Marks, S.D. & Macdermid, S.M. (1996). Multiple Roles and The Self: A Theory of Role Balance. *Journal of Marriage and Family*, 61: 417-432.

Martinez, P. G. (2003). Başarılı bir lider-alt borsa değişimi biçimi olarak babalık: Meksika'dan gelen kanıtlar. *Iberoamerican İşletme Akademisi Dergisi* 1: 227- 242.

Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372–378

Meyer. J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20–52.

Morrow, I.J. (2011). The Joy of Work? Jobs, Happiness and You by Peter Warr and Guy Clapperton, *Personnel Psychology*, 64(3): 808-811.

Mowday R.T., Steers R.M. & Porter L.W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, Sayı:14, s.224-247.

Öz, E., Ü. & 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.

Pellegrini, E. K. & Scandura, T. A. (2006). Türk iş kültüründe lider üye değişimi (LMX), babalık ve delegasyon: ampirik bir araştırma .*Uluslararası İşletme Araştırmaları Dergisi* 37 (2): 264- 279.

Pellegrini E., K. & Scandura T., A. (2008). Paternalistic leadership: a review and agenda for future research, *Journal of Management*, 34 (3): 566–593.

Robbins, P. S. (1996). *Organizational Behaviour*, New Jersey, Prentice Hall.

Sagie, A. & Aycan, Z. (2003). A cross-cultural analysis of participative decision- making in organizations. *Human Relations*, Vol. 56, No. 2, 453-473.

Saltzstein, A.L., Ting, Y. & Saltzstein, G.H. (2001). Work-Family Balance and Job Satisfaction: The Impact of Family-Friendly Policies on Attitudes of Federal Government Employees. *Public Administration Review*, 61(4): 452-467.

Bağdoğan, Y. S. & Sarpbalkan D. (2017). *önetim Bilimleri Dergisi/Journal of Administrative Sciences Cilt / Volume: 15, Sayı / N: 30, ss. / pp.:335-352*

Solmuş, T., (2004). *İş Yaşamında Duygular ve Kişiler Arası İlişkiler*. İstanbul: Beta Yayınevi.

Suber, P., (1999). "Paternalism", Christopher Berry Gray (Ed.), *Philosophy of Law: An Encyclopedia*. Garland Pub.II, 632-635.

Uhl-Bien, M., Tierney, P. & Graen, G. (1990) Şirket babalıkları ve gizli yatırım süreci: Önde gelen Japon organizasyonlarındaki hat yöneticileri için “doğru tip”in belirlenmesi. *Grup ve Organizasyon Çalışmaları* 15: 414 - 430.

Uyguç, N., Çımrın, D. (2004). *Deü Araştırma Ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını Ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler*; 1. İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi; Cilt:19 Sayı:1

Wiener, Y., & Vardi. (1980). Relationships Between Job, Organization and Work Outcomes: an Integrative Approach, *Organizational Behavior and Human Performance*, 81–96.

Zhao, Z. & Bo, J. (2007). The effects of paternalistic leadership on leader-member exchange, *International Conference On Management Science and Engineering*, 985- 990.