

Paternalist Liderliğin İş Motivasyonu Üzerine Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma

The Impact of Paternalistic Leadership Style on Work Motivation: A Research on Health Employees

Mustafa NAL¹, Ekrem SEVİM²

ÖZ

Yapılan birçok araştırmada yöneticilerin göstermiş olduğu liderlik davranışının, çalışanların örgütsel davranışları üzerine etkisi olduğu görülmektedir. Bu araştırmada paternalist liderliğin, iş motivasyonu üzerine etkisi incelenmiştir. Bu araştırma sağlık yöneticilerinin göstermiş olduğu paternalist (babacan) liderlik davranışının, sağlık çalışanlarının iş motivasyonu üzerine etkisi olup olmadığını ortaya koymak amacı ile yapılmıştır. Çalışmanın evrenini İstanbul ilinde faaliyet gösteren özel bir hastanede çalışan sağlık personelleri oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise bu hastanede çalışan ve araştırmaya katılmayı kabul eden 156 sağlık çalışanı oluşturmaktadır. Katılımcıların paternalist liderlik davranışlarını ölçmek için, Aycan (2006) tarafından oluşturulan Paternalistik Liderlik Ölçeği, Motivasyon düzeyini ölçmek için J. Barbuto ve R. School tarafından oluşturulan ve ülkemizde Aslanadam (2011) tarafından kullanılan, motivasyon ölçeği kullanılmıştır. Yapılan araştırma sonucunda, çalışanlar açısından yöneticilerin paternalist liderlik düzeyi puan ortalaması $3,26 \pm 0,69$ olduğu tespit edilmiştir ve paternalist liderliğin yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Çalışanların iş motivasyonu puan ortalaması ise $3,10 \pm 0,57$ olarak saptanmıştır ve iş motivasyonun orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Yapılan analizler sonucunda paternalist liderliğin, dışsal motivasyon üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi olduğu saptanmıştır. Fakat paternalist liderliğin, iş motivasyonunun diğer boyutları üzerine bir etkisi olmadığı saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Paternalist Liderlik, Babacan Liderlik, İş Motivasyonu.

ABSTRACT

In many studies, it is observed that the leadership behavior of the managers has an effect on the behavior of the employees. In this study, the effect of paternalist leadership on job motivation was investigated. The aim of the study was to determine whether paternalist leadership has an impact on the motivation of health workers. The universe of the study consists of health personnel working in a private hospital operating in the province of Istanbul. The sample of the study consists of health workers working in this hospital and accepting to participate in there search. In order to measure the participants' level of paternalistic leadership, the Paternalistic Leadership Scale developed by Aycan (2006) was used. In order to measure the motivation level of the participants, the motivation scale which was developed by J. Barbuto and R. School and adapted to Turkish by Aslanadam (2011) was used. Employees who agreed to participate in the study were included in the sample and a questionnaire was applied to 156 people. As a result of the research, the mean of the paternalistic leadership level of the managers was 3.26 ± 0.69 and it was found to be high. The average work motivation score of the employees was found to be 3.10 ± 0.57 and the work motivation was found to be moderate. As a result of the analyzes, it was determined that paternalist leadership had a statistically significant and positive effect on extrinsic motivation. However, paternalist leadership has no effect on other dimensions of work motivation.

Keywords: Paternalist Leadership, Babacan Leadership, Business Motivation.

*Bu çalışmaya 2.Uluslararası 12. Ulusal Sağlık ve Hastane İdaresi Kongresi'nde sözlü olarak sunulmuştur.

¹Dr. Öğr. Üyesi, Sağlık Yönetimi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Dinar Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu, Sigortacılık ve Aktüerya Bilimleri, mustafanal@aku.edu.tr, ORCID:0002-3282-1124

²Dr. Öğr. Üyesi, Sağlık Yönetimi, Bandırma Onyediy Eylül Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi, esevim@bandirma.edu.tr, ORCID: 0003-0697-5899

İletişim / Corresponding Author: Mustafa NAL
e-posta/e-mail: mustafanal@aku.edu.tr

Geliş Tarihi / Received: 26.02.2019
Kabul Tarihi/Accepted: 15.12.2019

GİRİŞ

Yöneticilerin başarısı, astlarını örgütsel amaçları gerçekleştirecek şekilde davranış göstermeye sevk edebilmesine, çalışanların bilgi, yetenek ve enerjilerini bu yönde kullanmalarına bağlıdır. Bu nedenlerden dolayı yöneticilerin motivasyon konusu ile ilgilenmeleri gerekir¹. Yöneticinin en önemli görevi etkin bir örgüt oluşturmaktır. Etkin bir örgüt ise motivasyonu yüksek düzeyde olan çalışanların varlığı ile sağlanabilir. Organizasyonlarda çalışanların her biri kendilerine verilen işi gerçekleştirmek için çaba harcamaya istekli olmadığı sürece yönetsel faaliyetlerden sonuç alınmaz².

Motivasyon, sadece insan davranışlarının yorumlanması yoluyla üzerine bir görüş elde edilebilecek bir konudur. Kişinin davranışları motivasyonunun göstergesidir. Motivasyon konusu, işletme yöneticilerinin üzerinde durmaları gereken önemli bir konudur. Motivasyonu etkileyen faktörlerin tespiti kişilerin davranışlarının yorumlanması ile anlaşılabilir. Birçok durumda etkin liderlik davranışı çalışanların motivasyonunu etkilemektedir¹. Bu araştırmanın amacı, sağlık yöneticilerinin göstermiş olduğu paternalist (babacan) liderlik davranışının, sağlık çalışanlarının iş motivasyonu üzerine etkisi olup olmadığını tespit etmektir.

Motivasyon

Motivasyon kelimesi İngilizce ve Fransızca “motive” sözcüğünden türetilmiştir. “Motive” kelimesi Türkçe’de güdü, saik ve harekete geçiren anlamlarına gelmektedir³. Motivasyon kelimesi ise Türkçe’de ilerlemek, harekete geçmek, güdülenmek gibi anlamları bulunmaktadır.

Motivasyon, kişiyi yönlendiren güç olarak kabul edilmektedir⁴. Motivasyonla ilgili yapılan bazı tanımlar şu şekildedir:

*“Kişiyi bir hedef doğrultusunda ileriye götürmek, yönlendirmek ve harekete geçirmek için kullanılan bir araçtır”*⁴.

“Motivasyon, bir hedef belirlemek ve bu hedef yönünde insanları harekete geçirmek

için verilen çabaların tümü” olarak tanımlanabilir⁵.

Bir başka ifade ile “motivasyon” kavramı; *“kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranışları ve çaba göstermeleri”* olarak tanımlanabilir¹.

Bu tanımlara göre motivasyon, kişinin davranışlarını etkilemesi ve bu etki doğrultusunda onu belirli hareketlere yönlendirme anlamına gelmektedir².

Motivasyon kavramı literatürde içsel motivasyon, dışsal motivasyon, içgüdüsel motivasyon, araçsal motivasyon ve hedef içselleştirme olmak üzere beş boyut olarak ele alınmıştır.

İçsel motivasyon: İçsel motivasyon kişinin; yeniliklere açık, zor olanı başarma, kendini geliştirmeye, araştırmaya, öğrenmeye ve uygulamaya yönelik doğal eğilimidir. İnsanın pozitif potansiyelini açıklayan en iyi şey içsel motivasyondur. Kişiyi seçim yapma olanağı tanınması ve kendini yönlendirmeye yönelik fırsatlar verilmesi ile içsel motivasyonu artırılabilir⁶. İçsel motivasyon, kişiyi harekete geçirme konusunda motivasyon boyutları arasında en etkili olanı olarak değerlendirilmektedir. İstek ve ihtiyaç, dürtü, ve arzu gibi bireyin duygularını kapsamaktadır. Bireyin içinde oluşan bu duygular, bireyin harekete geçme eylemini başlatır. Bireyin gündelik yaşamında ve çalışma hayatında performansını etkileyen, yönlendiren ve bir takım davranışların sürekliliğini sağlayan destekleyici en etkili güçtür⁷.

Dışsal motivasyon: Bireyin davranışını etkileyen dış faktörleri işaret eder⁸. Bireye çevresindeki insanlardan veya yönetici tarafından verilen ödül, ceza, diğer bir ifade ile dışsal faktörlerin bireyin davranışını yönlendirmesi ile başlayan bir süreçtir. Dışsal motivasyon kaynağı olarak davranışları etkileyen olumlu ve olumsuz faktörlere bazı örnekler verilebilir. Organizasyon tarafından çalışanlara ödül verilmesi, kulüp ve dernek üyeliğinin sağlanması, performans ölçme ve değerlendirme, çalışanın kurum içinde benimsenmesi gibi faktörler olumlu

motivasyon faktörleridir. Bireyin kurum içinde dışlanması, hak ettiği kazanımların verilmemesi, kişiye adaletli davranılmaması, pozisyonuyla alay edilmesi, küçük görülmesi ve ceza verilmesi gibi davranışlar ise dışsal motivasyonu etkileyen olumsuz faktörlerdir⁷.

İçgüdüsel motivasyon: Eğer bir kişi belli türden işleri yaptığı için motive oluyorsa ya da bu davranışlar onun için eğlenceliyse, o zaman içsel motivasyonun gerçekleştiği söylenebilir⁹. İçgüdü insanlarda herhangi bir öğrenme olmadan ortaya çıkan histir. İnsanlar öğrenme isteği ile dünyaya gelirler. Başarılı olma, kariyer sahibi olma kısacası bir iş yapabilmek güdüsü de içgüdüsel bir durumdur⁷.

Araçsal motivasyon: Araçsal ödüller, ödeme, terfi, ikramiye gibi dışsal somut sonuçlara götürecektir şekilde algılandığında bireyleri motive eder ve davranışa sevk eder⁹.

Hedef içselleştirme: Davranışların içerikleri ile kişisel değer sistemleri uyumlu olduğunda ve bireyler bu tutumları kabul ettiğinde, kişi hedef içselleştirmeye motive olur. Her çalışan, genel amaçlar doğrultusunda çalışmak için motive olduğuna inanırlar⁹. Bireyin örgüt hedeflerini içselleştirmesi, kendiyi bütünleştirmesi örgüte güvenmesi ve bağlanmasıyla mümkündür⁹.

Liderlik

Tarih boyunca her kültürlerde insanlar, belirsizlik veya tehdit ile karşı karşıya kaldıklarında ya da yapılacak bir iş olduğunda topluluk içinden bir kişi lider olmuştur²⁹. Liderlik, 1920'lerin başından itibaren bilimsel çalışmalara konu olmuş ve liderlik ile ilgili çok sayıda değişik tanım yapılmıştır³⁰. Koçel, lideri "*bir grup insanın, kendi bireysel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek için takip ettikleri, onun istek, emir ve talimatları doğrultusunda hareket ettikleri kişi*" olarak tanımlamıştır¹. Avramidis (2009) ise lideri, "*stratejik düşünme, risk alma, ileriye görme, vizyon sahibi olma ve acil durumların üstesinden gelme gibi özelliklere sahip cankurtaran*" olarak tanımlamıştır³¹. Katz ve Kahn'ın liderlik tanımı ise şu şekildedir,

*"Lider, organizasyonun mekanik yapısına yönelik, rutin işlerin dışında ve bunların daha üstünde performans göstermesi için çalışanları etkileyen kişidir"*³². Liderlik konusunda yapılan tanımlar incelendiğinde ve bir sentez yapıldığında genel tanım olarak; "*liderlik, bir grup insanı belirlenen amaçlar etrafında bir araya getirmek, bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirmek ve bunları gerçekleştirmek için gerekli olan bilgi ve yeteneklerin toplamıdır*" şeklinde ifade edilebilir³. Son yüz yılda liderlik konusunda yapılan araştırmalar farklı liderlik stillerinin olduğunu ortaya koymuştur. Bu liderlik türleri, karizmatik liderlik, dönüşümcü liderlik, stratejik liderlik, etkileşimci liderlik, otokratik liderlik, tam serbesti tanıyan liderlik, demokratik liderlik, paternalist liderlik, şeklindedir.

Karizmatik lider, takipçileri başta olmak üzere, iletişim içinde olduğu diğer bireylerin güvenini, beğenisini ve hayranlığını kazanma yeteneği ile bu kişiler üzerinde etkileyici bir güce sahip olan kişi olarak tanımlanabilir³³.

Dönüşümcü lider, belirlenen hedeflere ulaşmak için üyelerin potansiyel birikimlerini (bilgi, beceri, yetenek) doğru şekilde kullanabilmeleri için onlara fırsat ve ilham veren kişi olarak tanımlanabilir.

Stratejik liderlik "gerekli olan stratejik değişimi sağlamak için geleceği görme, vizyon belirleme, esneklik sağlama ve çalışanları güçlendirme yeteneği" olarak tanımlanabilir³⁴.

Etkileşimsel liderlik, belirlenen hedeflere ulaşmak için ödül, ceza gibi araçlar kullanarak takipçilerin hedefe ulaşmasını sağlayan liderlik tarzıdır³⁵.

Otoriter liderlik, sürekli denetleyici olma ve itaatkar çalışanlar oluşturma eğiliminde olma şeklinde tanımlanabilir³⁶.

Tam serbesti tanıyan lider, takipçilerini kendi hallerine bırakan, takipçilerin kendilerine sunulan kaynaklar sayesinde amaç, plan ve programlarını yapma imkanı veren davranışlar gösteren kişidir³.

Demokratik lider, örgütsel amaçların, planların ve politikaların belirlenmesi, iş

bölümünün yapılması gibi konularda astlarının görüşlerini alarak önderlik yapan kişidir³.

Babacan (Paternalist) Liderlik

Tarih boyunca insanlar, belirsizlik ya da bir tehdit ile karşı karşıya kaldıklarında veya yapılması gereken bir iş olduğunda grup içinden bir kişi lider olmuştur²⁷.

“Liderlik, hedef belirleme ve hedefe ulaşma yönündeki organize bir grubun faaliyetlerini etkileme süreci olarak kabul edilebilir”²⁸.

“Lider, başkalarını belirli amaçlar doğrultusunda davranış göstermeye sevk eden etkileyen kişidir”. Diğer bir ifade ile *“lider, bir grup insanın, kendi bireysel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek için takip ettikleri, onun istek, emir ve talimatları doğrultusunda hareket ettikleri kişiye denir”¹.*

Yapılan güncel araştırmalar sonucunda yeni liderlik teorileri geliştirilmiş ve yeni liderlik stilleri literatüre kazandırılmıştır. Bu liderlik stillerine; otokratik liderlik, karizmatik liderlik, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, tam serbesti tanıyan liderlik, demokratik liderlik ve paternalist liderlik örnek verilebilir.

Son zamanlarda Türkiye’de ve dünyada paternalist liderlik ile ilgili yapılan araştırmaların arttığı görülmektedir.

Paternalist (Babacan) liderlik, *“hiyerarşik ilişki içinde liderin aile bireyi gibi astlarının kişisel ve profesyonel hayatlarına rehberlik eden ve karşılığında astlarından sadakat bekleyen bir liderlik yaklaşımı olarak tanımlanmaktadır”¹⁰.* Babacan lider, astların özel yaşamlarının içerisinde yer alır, onlara bir “baba” gibi davranır ve onları koruyup kollarlar¹¹.

Paternalizm, birçok ülkede tercih edilen bir liderlik modelidir. Türkiye, Hindistan, Çin ve Meksika gibi kolektivizm ve yüksek güç mesafesine sahip birçok ülkede liderlik modeli olarak tercih edilmektedir¹².

Araştırmacılar, paternalist liderliği kültürel olarak olumlu ve olumsuz olarak farklı şekilde yorumlamaktadır. Örneğin batılı araştırmacılar, paternalist liderliği olumsuz olarak değerlendirmekte iken, paternalist liderliğin yaygın görüldüğü doğu toplumlarıdaki araştırmacılar ise paternalist liderliği olumlu olarak değerlendirmektedir¹². Paternalist liderin, çalışanların aile hayatı ile ilgilenmesi, bireyci kültürlerde çalışanlar tarafından gizlilik ihlali olarak algılanabilmekte iken, toplulukçu kültürlerde ise istenen ve beklenen bir durum olarak algılanmaktadır¹³.

Paternalist Liderlik yaklaşımının üç ayrı ögesi vardır: otoriter liderlik, iyilik sever liderlik ve ahlaki liderliktir¹⁴. Otoriter liderlik, mutlak otorite ve kontrol ile astları üzerinde sıkı bir yönetim uygulayan ve itaat bekleyen bir liderin davranışları ifade eder. Otoriterlik liderlik, astların liderin emirlerine sorgusuz sualsiz uyduğu, liderin astların üzerinde oluşturduğu yetki ve egemenlik olarak tanımlanabilir¹⁵.

İyiliksever Liderlik, astları ile iyi ilişkiler kurma anlamına gelir¹⁶. İyiliksever lider, aile bireylerinin ve astlarının refahı için kişisel bir kaygı gösteren karakterdeki lideri ifade eder¹⁵. İyiliksever liderlik, astlarının kişisel ve ailesel bir bütünlük içinde huzurlu olmaları için kaygısı olan lideri ifade eder¹⁷. Lider çalışanları ile özenle ilgilenir ve dostça bir çalışma ortamı oluşturur. Çalışma ortamından memnun olan çalışanların memnuniyetlerini verimlilik olarak göstermeleri beklenir¹⁶.

Ahlaki liderlik, ölçülü olmayı ifade eder. Ayrıca üstün kişisel erdemli liderlik davranışı olarak ahlaki liderlik, fedakarca hareket eder, (örneğin, ahlaki karakter ve bütünlük), öz-disipline sahip, örnek liderliği ifade eder. Ahlaki liderler, çoğunlukla bencilce hareket etmeyen, dürüst, üstün ahlaki karakterli ve örnek davranışlar sergilerler¹⁷. Lider takipçileri için alacağı kararlarda adil ve etik ilkeler doğrultusunda kararlar verir. Bu sayede etik ve mutlu bir çalışma ortamı sağlanmış olur¹⁶.

MATERYAL VE METOT

Bu araştırmanın amacı, paternalist liderliğin, sağlık çalışanlarının iş motivasyonu üzerine etkisi olup olmadığını ortaya koymaktır. Araştırmanın modeli ise ilişkisel tarama modelinde betimsel araştırmadır. Çalışmanın evrenini İstanbul ilinde faaliyet gösteren özel bir hastanede çalışan sağlık personelleri oluşturmaktadır. Araştırmanın yapıldığı dönemde hastanede aktif olarak çalışan (doğum, hastalık, vb. izinde olanlar hariç) 420 sağlık çalışanı ile görüşülmüş ve araştırmaya katılmayı kabul eden 156 kişiye anket uygulanmıştır.

Bu çalışmada, sağlık çalışanlarının sosyodemografik özelliklerini belirlemek için “Kişisel Bilgi Formu”, paternalist liderlik düzeyini ölçmek için “Paternalist Liderlik Ölçeği”, motivasyon düzeyini ölçmek için “Motivasyon Ölçeği” kullanılmıştır.

Bu çalışmada paternalist liderlik davranışlarını ölçmek için, Aycan (2006) tarafından oluşturulan Paternalistik Liderlik Ölçeği kullanılmıştır¹³. Ölçek 5 boyuttan oluşmaktadır: “işyerinde aile atmosferi oluşturma” (1-5), “bireyselleştirilmiş ilişkiler kurma” (6-9), “çalışanların iş dışı yaşamlarına katılma” (10-13), “sadakat beklentisi” (14-16), “statü hiyerarşisi ve otorite” (17-21) ve 21 ifade bulunmaktadır. 5’li likert tipi olan ölçekte “1=kesinlikle katılmıyorum”, “2=katılmıyorum”, “3=kısmen katılıyorum”, “4=katılıyorum”, “5=kesinlikle katılıyorum”, şeklinde ifadeler yer almaktadır.

Motivasyon düzeyini ölçmek için J. Barbuto ve R. School tarafından oluşturulan ve ülkemizde Aslanadam (2011) tarafından kullanılan, motivasyon ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte 30 ifade bulunmaktadır ve 5 boyuttan (İçgüdüsel motivasyon (1-6), araçsal motivasyon (7-12), dışsal motivasyon (13-18), içsel motivasyon (19-23), hedef içselleştirme (24-30)) oluşmaktadır. Ölçek 5’li likert biçimindedir^{9,18}.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliği Cronbach’s Alpha güvenilirlik katsayısı kullanılarak güvenilirlik analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda paternalist liderlik ölçeği Cronbach’s Alpha

değeri 0,937, motivasyon ölçeği Cronbach’s Alpha değeri 0,916 olarak tespit edilmiştir. Motivasyon ölçeği boyutlarına göre Alpha değeri ise içgüdüsel motivasyon boyutu için 0,802, araçsal motivasyon boyutu için 0,79, dışsal motivasyon boyutu için 0,832, içsel motivasyon boyutu için 0,887 ve hedef içselleştirme motivasyon boyutu için 0,837 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre ölçeklerin güvenilir olduğu söylenebilir.

Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma ile ilgili kurulan hipotezler şunlardır:

H₁: Paternalist liderliğin, çalışanların motivasyonu üzerine pozitif yönlü etkisi vardır.

H₂: Paternalist liderliğin, içgüdüsel motivasyon üzerine pozitif yönlü etkisi vardır.

H₃: Paternalist liderliğin, araçsal motivasyon üzerine pozitif yönlü etkisi vardır.

H₄: Paternalist liderliğin, dışsal motivasyon üzerine pozitif yönlü etkisi vardır.

H₅: Paternalist liderliğin, içsel motivasyon üzerine pozitif yönlü etkisi vardır.

H₆: Paternalist liderliğin, hedef içselleştirme üzerine pozitif yönlü etkisi vardır.

Araştırmanın Etik Yönü

Araştırma için Kastamonu Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma ve Yayın Etik Kurulu’nun 01/0/2018 tarihli ve 6 sayılı kararı ile araştırma etik onayı alınmıştır.

Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

Araştırmada elde edilen veriler, SPSS 16 programı kullanılarak analizleri yapılmıştır. Elde edilen verilerin analiz ve değerlendirmeleri yapılmadan önce puanlar One Sample Kolmogorow-Smirnow testi ile normal dağılıma uygunluğu sınanmış, histogramları incelenmiştir. Normal dağılım özelliği taşıyan verilerin analizinde parametrik testler, normal dağılım özelliği göstermeyen verilerin analizinde ise

nonparametrik testler kullanılmıştır. Verilerin analizinde; Bağımsız T testi, Tek Yönlü Anova, Kruskal Wallis Analizi, Korelasyon Analizi, Basit Doğrusal Regresyon Analizi

yapılmıştır. Yapılan analizlerin sonuçları $p<0,05$ anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Sağlık çalışanlarına ait demografik ve mesleki özelliklere ait veriler Tablo 1’de gösterilmiştir. Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının %73,1’i (n=114) kadın, %26,9’u (n=42) erkeklerden oluşmaktadır. Katılımcıların %39,7’si 26-35 yaş grubunda, %38,5’i 16-25 yaş grubunda, %17,3’ü 36-50 yaş grubunda ve %4,5’i 51 yaş ve üzeri yaş grubundadır. Çalışanların %35,9’u lisans, %27,6’sı ön lisans, %24,4’ü lise, %10,9’u yüksek lisans, %1,3’ü ise doktora mezundur. Katılımcıların %56,4’ü bekar, %43,6’sı evlidir. Katılımcıların mesleklere göre dağılımları ise %64,7 hemşire, %7,7 acil tıp teknikeri, %7,1 ebe, %5,1 hekim, %5,1 tıbbi sekreter, %3,2 sağlık memuru, %1,9 radyoloji teknikeri, %6,1 diğer sağlık personeli şeklindedir.

Tablo 1. Sağlık Çalışanlarının Demografik Özellikleri

Demografik Özellikler		n	%
Cinsiyet	Kadın	114	73,1
	Erkek	42	26,9
	Toplam	156	100
Tablo 1’in devamı			
Yaş	16-25 yaş	60	38,5
	26-35 yaş	62	39,7
	36-50 yaş	27	17,3
	51 ve üstü yaş	7	4,5
	Toplam	156	100
Eğitim Durumu	Lise	38	24,4
	Ön lisans	43	27,6
	Lisans	56	35,9
	Yüksek lisans	17	10,9
	Doktora	2	1,3
Toplam	156	100	
Medeni Durum	Bekar	88	56,4
	Evli	68	43,6
	Toplam	156	100

Tablo 1’in (devamı)

Demografik Özellikler		n	%
Meslek	Hemşire	101	64,7
	Acil tıp teknikeri	12	7,7
	Ebe	11	7,1
	Hekim	8	5,1
	Tıbbi Sekreter	8	5,1
	Sağlık Memuru	5	3,2
	Radyoloji Teknikeri	3	1,9
	Diğer Sağlık Personeli	8	6,1
	Toplam	156	100
	Halen Çalıştığı Kurumda Çalışma Süresi	0-1 yıl	60
2-4 yıl		42	26,9
5-10 yıl		20	12,8
11 yıl ve üstü		34	21,8
Toplam		156	100
Toplam Çalışma Süresi	0-1 yıl	20	12,8
	2-4 yıl	51	32,7
	5-10 yıl	43	27,6
	11 yıl ve üstü	42	26,9
Toplam	156	100	
Çalışma Vardiyası	Gece ve Gündüz	78	50,0
	Gündüz	74	47,4
	Gece	4	2,6
	Toplam	156	100
Yönetici Cinsiyeti	Kadın	133	85,3
	Erkek	23	14,7
	Toplam	156	100

Sağlık yöneticilerinin paternalist liderlik düzeyi ve sağlık çalışanlarının iş motivasyon düzeylerine ait puan ortalamaları Tablo 2’de gösterilmiştir. Çalışanların paternalist liderlik algısı puan ortalamasının $3,26\pm 0,69$ olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre yöneticilerin paternalist liderlik düzeyinin yüksek seviyede olduğu söylenebilir. Türkiye’de yapılan

birçok araştırmada da benzer sonuçlar elde edilmiştir^{11,19,20,21}.

Çalışanların iş motivasyonu puan ortalaması ise 3,10±0,57 olarak saptanmıştır ve iş motivasyonun orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Türkiye’ de sağlık çalışanları üzerinde yapılan bazı araştırmalarda benzer sonuçlar elde edildiği görülmüştür^{18,22,23}.

Tablo 2.Paternalist Liderlik ve İş Motivasyonu Puan Ortalamaları

Boyutlar	Ortalama	Standart
Paternalist liderlik	3,26	0,69
İş motivasyonu	3,10	0,57
İçgüdüsel motivasyon	2,41	0,74
Araçsal motivasyon	2,94	0,82
Dışsal motivasyon	3,13	0,60
İçsel motivasyon	3,73	0,81
Hedef içselleştirme	3,41	0,70

Katılımcıların cinsiyete göre paternalist liderlik ve iş motivasyonu düzeyleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığını analiz etmek için bağımsız örneklem t testi kullanılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo3’te verilmiştir. Yapılan analiz sonucunda sağlık çalışanlarının cinsiyete göre paternalist liderlik ve iş motivasyonu puan ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$). Pellegrini ve Sucandura’ nın (2006) ve Yaman’ nın (2011) yaptıkları çalışmalarda da paternalist liderliğin cinsiyete göre değişmediğini tespit etmişlerdir^{11,19}. Abbasoğlu (2015), tarafından yapılan bir çalışmada iş motivasyonunun cinsiyete göre değişmediğini tespit etmiştir⁵. Öte yandan Aslanadam (2012) tarafından yapılan bir çalışmada ise iş motivasyonunun alt boyutları olan; araçsal motivasyon ve içsel motivasyonun cinsiyete göre değiştiği ortaya koyulmuştur¹⁸.

Tablo 3.Paternalist Liderlik ve İş Motivasyonunun Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

	Cinsiyet	n	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Paternalist liderlik	Kadın	114	3,26	0,73	0,177	0,860
	Erkek	42	3,28	0,60		
İş motivasyonu	Kadın	114	3,07	0,57	1,045	0,298
	Erkek	42	3,17	0,57		

Katılımcıların medeni durumlarına göre paternalist liderlik ve iş motivasyonu düzeyleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığını değerlendirmek için bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 4’te verilmiştir. Yapılan analiz sonucunda sağlık çalışanlarının medeni durumlarına göre

paternalist liderlik ve iş motivasyonu puan ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır ($p>0,05$). Yapılan bazı araştırmalarda da paternalist liderliğin medeni duruma göre değişmediği sonucuna varılmış ve bizim elde ettiğimiz sonuçlarla örtüştüğü görülmüştür^{20,24,25}.

Tablo 4. Paternalist Liderlik ve İş Motivasyonunun Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması

	Cinsiyet	n	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Paternalist liderlik	Evli	68	3,34	0,67	1,209	0,229
	Bekar	88	3,20	0,71		
İş motivasyonu	Evli	68	3,01	0,63	1,574	0,118
	Bekar	88	3,16	0,51		

Katılımcıların doğrudan bağlı oldukları yöneticilerin cinsiyetlerine göre paternalist liderlik ve iş motivasyonu düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olup olmadığını değerlendirmek için bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır. Analiz

sonucunda elde edilen bulgular Tablo 5'te verilmiştir. Yapılan analiz sonucunda sağlık çalışanlarının yönetici cinsiyetlerine göre paternalist liderlik ve iş motivasyonu puan ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Tablo 5. Paternalist Liderlik ve İş Motivasyonunun Yönetici Cinsiyetine Göre Karşılaştırılması

	Cinsiyet	n	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Paternalist liderlik	Kadın	133	3,26	0,72	0,061	0,108
	Erkek	23	3,27	0,55		
İş motivasyonu	Kadın	133	3,08	0,55	0,573	0,662
	Erkek	23	3,16	0,66		

Katılımcıların yaş gruplarına göre paternalist liderlik ve iş motivasyonunun karşılaştırılması Tek Yönlü Anova analizi ile yapılmıştır ve Tablo 6'da gösterilmiştir. Analiz sonucunda katılımcıların yaş gruplarına göre paternalist liderlik puanları arasında anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$). Yardımcı (2010), Pellegrini ve Scandura (2006) tarafından yapılan araştırmalarda paternalist liderliğin yaş gruplarına göre değişmediğini tespit etmişlerdir^{11,24}. Fakat diğer taraftan Keklik (2012) ve Uğurluoğlu (2017) tarafından yapılan çalışmalarda ise paternalist liderliğin

yaş gruplarına göre değiştiği tespit edilmiştir^{25,26}. Katılımcıların yaş gruplarına göre iş motivasyonu puanları arasında farkın anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Yapılan Post Hoc Tukey testi sonucunda, 36-50 yaş grubundaki katılımcıların iş motivasyonu puan ortalamasının ($2,77\pm 0,75$), 16-25 yaş grubunun ($3,23\pm 0,48$) ve 26-35 yaş grubunun puan ortalamasından ($3,13\pm 0,50$) düşük olduğu ve bu farkın istatistiksel açıdan anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). Aslanadam (2012) ve Abbasoğlu (2015) tarafından yapılan çalışmalarda da iş motivasyonunun yaş gruplarına göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir^{7,18}.

Tablo 6. Yaş Gruplarına Göre Paternalist Liderlik ve İş Motivasyonunun Karşılaştırılması

	Yaş Grupları	n	Ortalama	Standart Sapma	F	P	Post Hoc Tukey
Paternalist Liderlik	a) 16-25 yaş	60	3,25	0,73	0,478	0,698	
	b) 26-35 yaş	62	3,22	0,60			
	c) 36-50 yaş	27	3,31	0,75			
	d) 51 ve üstü yaş	7	3,54	0,96			
	Toplam	156	3,26	0,69			
İş Motivasyonu	a) 16-25 yaş	60	3,23	0,48	4,570	0,004	a-c, p=0,03
	b) 26-35 yaş	62	3,13	0,50			
	c) 36-50 yaş	27	2,77	0,75			
	d) 51 ve üstü yaş	7	2,90	0,53			
	Toplam	156	3,10	0,57			

Katılımcıların eğitim durumlarına göre paternalist liderlik ve iş motivasyonu düzeylerinin karşılaştırılmasında Tek Yönlü Anova analizi kullanılmıştır ve bulgular Tablo 7'de gösterilmiştir. Analiz sonucunda katılımcıların eğitim durumlarına göre

paternalist liderlik puanları ve iş motivasyonu düzeyleri arasında anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$). Uğurluoğlu (2017) yaptığı araştırmada paternalist liderliğin eğitim durumuna göre değişmediğini tespit etmiştir²⁵. Fakat, Yardımcı (2010) yaptığı

çalışmada, lise ve önlisans mezunlarının, lisans ve yüksek lisans mezunlarına göre paternalist liderlik düzeyinin daha yüksek olduğunu tespit etmiştir²⁴. Yaman (2011) tarafından yapılan çalışmada ise eğitim seviyesi yükseldikçe paternalist liderliğin düştüğünü tespit etmiştir¹⁹.

Bu çalışmada çalışanların eğitim durumuna göre iş motivasyonu düzeyleri arasında fark olmadığı tespit edilmiştir.

Abbasoğlu (2015) yaptığı çalışmada yüksek lisans mezunu sağlık çalışanlarının iş motivasyonunun diğerlerine göre (ilköğretim, lise, önlisans, lisans, doktora) daha yüksek olduğunu tespit etmiştir⁷. Aslanadam (2012) ise yaptığı çalışmada, eğitim durumu lise ve altı olanların, içgüdüsel motivasyon ve araçsal motivasyon düzeylerinin eğitim durumu, önlisans, lisans, lisans üstü olanlara göre daha yüksek olduğunu saptamıştır¹⁸.

Tablo 7. Eğitim Durumuna Göre Paternalist Liderlik ve İş Motivasyonunun Karşılaştırılması

	Eğitim Durumu	n	Ortalama	Standart Sapma	F	P
Paternalist Liderlik	a) Lise	38	3,26	0,70	0,660	0,621
	b) Ön lisans	43	3,35	0,74		
	c) Lisans	56	3,17	0,61		
	d) Yüksek lisans	17	3,29	0,86		
	e) Doktora	2	3,73	0,16		
	Toplam	156	3,26	0,69		
İş Motivasyonu	a) Lise	38	3,07	0,62	0,345	0,847
	b) Ön lisans	43	3,07	0,59		
	c) Lisans	56	3,12	0,55		
	d) Yüksek lisans	17	3,10	0,51		
	e) Doktora	2	3,53	0,37		
	Toplam	156	3,10	0,57		

Katılımcıların halen çalıştıkları kurumdaki çalışma sürelerine göre paternalist liderlik ve iş motivasyonu düzeylerinin karşılaştırılmasında Tek Yönlü Anova analizi uygulanmıştır ve bulgular Tablo

8’de gösterilmiştir. Analiz sonucunda katılımcıların halen çalıştıkları kurumdaki çalışma sürelerine göre paternalist liderlik puanları ve iş motivasyonu puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Tablo 8. Halen Çalıştıkları Kurumdaki Çalışma Sürelerine Göre Paternalist Liderlik ve İş Motivasyonunun Karşılaştırılması

	Halen Çalıştığı Kurumda Çalışma Süresi	n	Ortalama	Standart Sapma	F	P
Paternalist Liderlik	a) 0-1 yıl	60	3,21	0,75	0,397	0,755
	b) 2-4 yıl	42	3,32	0,63		
	c) 5-10 yıl	20	3,36	0,43		
	d) 11 yıl ve üstü	34	3,23	0,80		
	Toplam	156	3,26	0,69		
İş Motivasyonu	a) 0-1 yıl	60	3,16	0,49	1,115	0,345
	b) 2-4 yıl	42	3,12	0,53		
	c) 5-10 yıl	20	3,09	0,71		
	d) 11 yıl ve üstü	34	2,95	0,63		
	Toplam	156	3,10	0,57		

Katılımcıların toplam çalışma sürelerine göre paternalist liderlik ve iş motivasyonu düzeylerinin karşılaştırılmasında Tek Yönlü Anova analizi uygulanmıştır ve bulgular Tablo 9'de gösterilmiştir. Yapılan analiz sunucunda katılımcıların toplam çalışma süresine göre paternalist liderlik puan ortalamaları arasında fark olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$). Ancak katılımcıların toplam çalışma sürelerine göre iş motivasyonu düzeylerinin

farklı olduğu ve bu farkın istatistiksel açıdan anlamlı olduğu saptanmıştır ($p<0,05$). Yapılan Post Hoc Tukey testi sonucunda toplam çalışma süresi 11 yıl ve üzerinde olanların iş motivasyonu düzeyinin ($2,78\pm 0,62$), çalışma süresi 2-4 yıl ($3,15\pm 0,42$) ve 5-10 yıl arasında olanların ($3,35\pm 0,53$) iş motivasyonu düzeylerinden daha düşük olduğu ve bu farkın istatistiksel açıdan anlamlı olduğu saptanmıştır ($p<0,05$).

Tablo 9. Toplam Çalışma Sürelerine Göre Paternalist Liderlik ve İş Motivasyonunun Karşılaştırılması

	Toplam Çalışma Süresi	n	Ortalama	Standart Sapma	F	P	Post Hoc Tukey
Paternalist Liderlik	a) 0-1 yıl	20	3,29	0,75	1,335	0,263	
	b) 2-4 yıl	51	3,12	0,70			
	c) 5-10 yıl	43	3,29	0,65			
	d) 11 yıl ve üstü	42	3,38	0,71			
	Toplam	156	3,26	0,69			
İş Motivasyonu	a) 0-1 yıl	20	3,09	0,59	8,010	0,000	b-d, $p=0,008$ c-d, $p=0,000$
	b) 2-4 yıl	51	3,15	0,42			
	c) 5-10 yıl	43	3,35	0,53			
	d) 11 yıl ve üstü	42	2,78	0,62			
	Toplam	156	3,10	0,57			

Katılımcıların çalışma vardiyalarına göre paternalist liderlik ve iş motivasyonu düzeylerinin karşılaştırılmasında (dağılım normal olmadığı için) Kruskal-Wallis analizi uygulanmıştır ve bulgular Tablo 10'da

gösterilmiştir. Elde edilen bulgulara göre katılımcıların çalışma vardiyalarına göre paternalist liderlik ve iş motivasyonu puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Tablo 10. Çalışma Vardiyasına Göre Paternalist Liderlik ve İş Motivasyonunun Karşılaştırılması

	Çalışma Vardiyaları	n	Ortalama	Standart Sapma	Chi-Square	P
Paternalist Liderlik	Gece ve Gündüz	78	3,26	0,66	1,329	0,514
	Gündüz	74	3,28	0,73		
	Gece	4	2,90	0,61		
	Toplam	156	3,26	0,69		
İş Motivasyonu	Gece ve Gündüz	78	3,19	0,49	4,976	0,083
	Gündüz	74	2,99	0,63		
	Gece	4	3,36	0,38		
	Toplam	156	3,10	0,57		

Katılımcıların mesleklerine göre paternalist liderlik ve iş motivasyonu düzeylerinin karşılaştırılmasında (dağılım normal olmadığı için) Kruskal-Wallis analizi

uygulanmıştır ve bulgular Tablo 11'de gösterilmiştir. Elde edilen bulgulara göre katılımcıların meslekleri ile iş motivasyonu düzeyleri arasında anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$). Katılımcıların

meslek durumu ile paternalist liderlik puan ortalamaları karşılaştırıldığında ise meslek gruplarına göre paternalist liderlik puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Yapılan Post Hoc Tamhane testi sonucunda, ebelerin paternalist liderlik puan ortalamalarının (2,54±0,69),

hemşirelerin (3,29±0,64) acil tıp teknikerlerinin (3,53±0,69) ve diğer sağlık personellerinin (3,54±0,65) paternalist liderlik puan ortalamalarından daha düşük olduğu ve bu farkın anlamlı olduğu tespit edilmiştir(p<0,05).

Tablo 11. Mesleklere Göre Paternalist Liderlik ve İş Motivasyonunun Karşılaştırılması

	Eğitim Durumu	n	Ortalama	Standart Sapma	Chi-Square	P	Post Hoc Tamhane
Paternalist Liderlik	a) Hemşire	101	3,29	0,64	17,285	0,008	a-c, (p=0,013) b-c, (p=0,012) h-c, (p=0,034)
	b) Acil tıp teknikeri	12	3,53	0,69			
	c) Ebe	11	2,54	0,50			
	d) Hekim	8	3,35	0,81			
	e) Tıbbi Sekreter	8	2,95	1,12			
	f) Sağlık Memuru	5	3,30	0,43			
	g) Radyoloji Teknikeri	3	3,84	0,26			
	h) Diğer Sağlık Personeli	8	3,54	0,65			
	Toplam	156	3,26	0,69			
İş Motivasyonu	a) Hemşire	101	3,07	0,56	5,360	0,616	
	b) Acil tıp teknikeri	12	3,29	0,51			
	c) Ebe	11	3,16	0,49			
	d) Hekim	8	3,34	0,34			
	e) Tıbbi Sekreter	8	3,06	0,79			
	f) Sağlık Memuru	5	2,88	0,56			
	g) Radyoloji Teknikeri	3	2,46	1,22			
	h) Diğer Sağlık Personeli	8	3,18	0,51			
	Toplam	156	3,10	0,57			

Paternalist liderlik ile motivasyon arasındaki ilişkiyi tespit etmek için korelasyon analizi yapılmıştır ve bulgular Tablo 12’de gösterilmiştir. Analiz sonucunda paternalist liderlik ile dışsal motivasyon arasında pozitif yönlü, zayıf düzeyde

(r=0,279) ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir (p<0,05). Paternalist liderlik ile iş motivasyonu ve iş motivasyonunun diğer alt boyutları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olmadığı saptanmıştır (p>0,05).

Tablo 12. Paternalist Liderlik ile Motivasyon Arasındaki Korelasyon Analizi Bulguları.

Değişkenler	Ortalama	S.S	1	2	3	4	5	6	7
1. Paternalist liderlik	3,26	0,69	1	0,120	0,129	0,133	0,279**	0,005	0,088
2. İş motivasyonu	3,10	0,57		1	0,651**	0,806**	0,687**	0,642**	0,766**
3. İçgüdüsel motivasyon	2,41	0,74			1	0,602**	0,358**	0,048**	0,232**
4. Araçsal motivasyon	2,94	0,82				1	0,533**	0,272**	0,406**
5. Dışsal motivasyon	3,13	0,60					1	395**	0,374**

Tablo 12'nin devamı

6. İçsel motivasyon	3,73	0,81						1	0,746
7. Hedef içselleştirme	3,41	0,70							1

*: $p < 0.05$, **: $p < 0.01$

Paternalist liderlik ile dışsal motivasyon üzerindeki etkisini ortaya koymak için basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır ve analiz sonucu Tablo 13'te gösterilmiştir. Analiz sonucunda paternalist liderliğin, dışsal

motivasyon üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi olduğu saptanmıştır. Ayrıca dışsal motivasyon üzerinde meydana gelen değişikliğin %27'si paternalist liderlik tarafından açıklanmaktadır ($R^2=0,279$, $\beta=0,279$, $t=3,605$, $p < 0,05$).

Tablo 13. Paternalist Liderlik ile Dışsal Motivasyon Arasındaki Basit Doğrusal Regresyon Analizi Bulguları.

Bağımsız Değişken: Babacan Liderlik						
Bağımlı Değişken	B	Beta (β)	t	R ²	F	p
Dışsal Motivasyon	0,241	0,279	3,605	0,279	12,995	0,000

Yapılan analizler sonucunda paternalist liderlik ile çalışanların iş motivasyonu arasında bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir ve H₁ hipotezi ret edilmiştir.

Paternalist liderlik ile içgüdüsel motivasyon arasındaki ilişki incelenmiştir, aralarında istatistiksel açıdan bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir ve H₂ hipotezi ret edilmiştir.

Paternalist liderlik ile araçsal motivasyon arasında istatistiksel açıdan bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir ve H₃ hipotezi ret edilmiştir.

Paternalist liderlik ile dışsal motivasyon arasındaki ilişki incelenmiştir ve paternalist liderliğin, dışsal motivasyon üzerine pozitif yönlü etkisi tespit edilmiştir. Bu sonuca göre H₄ hipotezi kabul edilmiştir.

Paternalist liderlik ile içsel motivasyon arasındaki ilişki incelenmiştir, aralarında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir ve H₅ hipotezi ret edilmiştir.

Paternalist liderlik ile hedef içselleştirme arasındaki ilişki incelenmiştir, aralarında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir ve H₆ hipotezi ret edilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma, Türkiye’ de yüksek düzeyde görülen ve kültürel bir özellik taşıyan paternalist liderliğin, iş motivasyonu üzerine etkisi olup olmadığını ortaya koymak amacı ile yapılmıştır.

Yapılan araştırma kapsamında, paternalist liderlik ve iş motivasyonu ile demografik özellikler karşılaştırılmıştır. Karşılaştırmalar sonucunda; paternalist liderliğin, meslek gruplarına göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. İş motivasyonunun ise, yaş gruplarına ve toplam çalışma süresine göre farklılık gösterdiği saptanmıştır.

Paternalist liderliğin, iş motivasyonun bir boyutu olan dışsal motivasyon üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre çalışanların dışsal motivasyon düzeyini arttırmak isteyen bir yönetici, daha fazla paternalist liderlik davranışı sergileyerek

bu amacını gerçekleştirebileceği söylenebilir. İş yerinde aile atmosferi oluşturma, çalışanlarının düğün, cenaze törenlerine katılma, doğum günlerini kutlama, onların üzüntü ve sevinçlerini paylaşma, onları yakından tanıma, iş ile ilgili kararlar alırken onların fikirlerini alma gibi davranışlar göstermek dışsal motivasyonu artırma açısından faydalı olabilir. Ayrıca paternalist liderlik davranışı göstererek, çalışanların dışsal motivasyonunu arttırmak isteyen yöneticiler, çalışanlarını aileleri ile bir bütün olarak düşünmelidirler. Çalışanların sosyal bir varlık olduğu unutulmamalıdır.

Bu araştırma yalnızca araştırma yapılan hastaneyi kapsamaktadır, bu nedenle daha geniş bir evren üzerinde araştırmanın tekrarlanması uygun olabilir.

KAYNAKLAR

1. Koçel, Tamer. (2011). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Basım.
2. Şimşek, Mehmet., Şerif., Çelik, Adnan., Akgeçici, Tahir. (2014). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış. Konya: Eğitim Kitabevi.
3. Eren, Erol. (2015). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Basım.
4. Bakan, İsmail. (2011). Örgütsel Bağlılık. Ankara: Gazi Kitabevi.
5. Tengilimoğlu, Dilaver., Atilla, Asuman., Bektaş, Meral. (2012). İşletme Yönetimi. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
6. Ryan, Richard, M., Deci, Edward, L. (2000). Self-Determination Theory and The Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
7. Abbasoğlu, Şevin. (2015). İş Görenlerde Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Adaletin Çalışanların İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi “Bir Devlet Hastanesi Örneği”. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
8. Antonioli, Davide., Nicolli, Francesco., Ramaciotti, Laura., Rizzo, Ugo. (2016). The Effect of Intrinsic and Extrinsic Motivations on Academics’ Entrepreneurial Intention. *Administrative Sciences*, 6(4), 15.
9. Barbuto John, E., Scholl, Richard, W. (1998). Motivation Sources Inventory: Development and Validation of New Scales to Measure an Integrative Taxonomy of Motivation. *Psychological Reports*, 82(3), 1011-1022.
10. Gelfand Michele, J., Erez, Miriam., Aycan, Zeynep. (2007). Cross-Cultural Organizational Behavior. *Annual Review of Psychology*, 58, 479-514.
11. Pellegrini, Ekin, K., Scandura, Terri, A. (2006). Leader-Member Exchange (LMX), Paternalism and Delegation in the Turkish Business Culture: An Empirical Investigation. *Journal of International Business Studies*, 37(2), 264-279.
12. Salminen-Karlsson Minna. (2015). Expatriate Paternalistic Leadership and Gender Relations in Small European Software Firms in India. *Culture and Organization*, 21(5), 409-426.
13. Aycan, Zeynep. (2006). Paternalism: Towards Conceptual Refinement and Operationalization. In: Yang KS, Hwang KK, Kim U, eds. *Scientific Advances in Indigenous Psychologies: Empirical, Philosophical, and Cultural Contributions*. London: Cambridge University Press.
14. Cheng, Bor-Shiuan., Boer, Diana., Chou, Li-Fang., Huang, Min-Pind., Yoneyama, Shigemi., Shim, Duksup., Sun, Jian-Min., Ling, Tzu-Ting., Chou, Wan-Ju., Tsai Chou-You. (2014). Paternalistic Leadership in Four East Asian Societies: Generalizability and Cultural Differences of the Triad Model. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 45(1), 82-90.
15. Lu, Frank, Jing-Hong., Hsu, Yawen. (2015). The Interaction Between Paternalistic Leadership and Achievement Goals in Predicting Athletes Sportspersonship. *Kinesiology*, 47(1), 115-122.
16. Anwar, Habiba. (2013). Impact of Paternalistic Leadership on Employees Outcome a Study on the Banking Sector of Pakistan. *IOSR Journal of Business and Management*, 7(6), 109-115.
17. Cheng, Meng-Yu., Wang, Lei. (2015). The Mediating Effect of Ethical Climate on The Relationship Between Paternalistic Leadership and Team Identification: A Team-Level Analysis in The Chinese Context. *Journal of Business Ethics*, 129(3), 639-654.
18. Aslanadam, Bülent. (2011). Sağlık Personelinin Motivasyonu ve Buna İlişkin Araştırma. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İzmir.
19. Yaman, Tufan. (2011). Yöneticilerin Paternalist (Babacan) Lider Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Özdeşleşmelerine, İş Performanslarına ve İşten Ayrılma Niyetlerine Etkisi: Özel Sektörde Uygulama. Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

20. TÜresin, Hilmiye. (2012). Örgüt Çalışanlarının Paternalistik Liderlik Algıları, Öğrenilmiş Güçlülük Düzeyleri, İş Tatmin Düzeyleri ve İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Manisa.
21. Nal, Mustafa, Tarım, Mehveş. (2017). Sağlık Yöneticilerinin Paternalist (Babacan) Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Doyumu Üzerine Etkisi. AÇÜ Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi, 3(2), 117-141.
22. Özdemir, Emircan. (2004). Hemşirelerin Motivasyon Düzeyleri. Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
23. Yüksel, Oğuzhan., Adıgüzel, Orhan. (2015). Kamu Hastaneleri Birliği Kapsamında Yer Alan Sağlık Kurumlarında Çalışanlar Açısından Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve İş Motivasyonu Üzerine Etkilerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi. Journal of International Social Research, 8(39), 1019-1027.
24. Yardımcı, Cem. (2010). Paternalistik Liderlik Davranışlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektörü Üzerinde Bir Uygulama. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
25. Uğurluoğlu, Özgür., Uğurluoğlu Aldoğan, Ece., Ürek, Duygu., Bilgin Demir, İpek., Özatkan, Yonca. (2017). Sağlık Çalışanlarının Paternalistik Liderlik Algılarını Etkileyen Etmenler. KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 19(32), 1-7.
26. Keklik, Belma. (2012). Sağlık hizmetlerinde benimsenen liderlik tiplerinin belirlenmesi: Özel Bir Hastane Örneği. Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi, 14(1), 73-93.
27. Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2013). Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence. Boston; Harvard Business Press.
28. Stogdill, Ralph. (1950). Leadership membership and organization. Psychological Bulletin, 47(1), 1-14.
29. Goleman, Daniel., Boyatzis, Richard., McKee, Annie. (2013). Primal Leadership: Unleashing The Power of Emotional Intelligence. Boston; Harvard Business Press.
30. Bakan, İsmail., Büyükebeşe, Tuba. (2010). Liderlik türleri ve güç kaynaklarına ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 12(19), 73-84.
31. Avramadis, Sthathis. (2009). Life guard leadership. International Journal of Aquatic Research and Education, 3(1), 89-100.
32. Katz, Danile., Kahn, Robert. L. (1978). The Social Psychology of Organizations. 2. Edition, New York; John Wiley and Sons.
33. Ergun, Özler, Nezire, Derya. Liderlik, İçinde: Koparal, Celil., Özalp, İnan. (2013). Liderlik (Eds), Yönetim ve Organizasyon. Eskişehir; Anadolu Üniversitesi Yayını.
34. Ireland, R. Duane., & Hitt, Michael. A. (1999). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. Academy of Management Perspectives, 13(1), 43-57.
35. Bass, Bernard. M. (1997). Does The Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries? American Psychologist, 52(2),130-139.
36. Cheng, Bor-Shiuan., Chou, Li-Fang., Wu Tsung-Yu., Huang, Min-Ping., Farh, Jiing-Lih. (2004). Paternalistic Leadership and Subordinate Responses: Establishing A Leadership Model in Chinese Organizations. Asian Journal of Social Psychology, 7(1), 89-117.