

T.C.
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI

OKUL MÜDÜRLERİNİN PATERNALİST LİDERLİK
DAVRANIŞLARI İLE PROSOSYAL MOTİVASYON
DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Murat BİLEN

İstanbul
Ocak-2025

T.C.
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI

OKUL MÜDÜRLERİNİN PATERNALİST LİDERLİK
DAVRANIŞLARI İLE ÖĞRETMENLERİN PROSOSYAL
MOTİVASYON DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN
İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Murat BİLEN

Tez Danışmanı
Doç. Dr. Selçuk DEMİR

İstanbul
Ocak-2025

TEZ ONAYI

Lisansüstü eğitim enstitüsü müdürlüğüne,

Bu çalışma, jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman Doç. Dr. Selçuk DEMİR

Üye Dr. Öğr. Üyesi Pınar ÖZKAN

Üye Dr. Öğr. Üyesi Orkun Osman BİLGİVAR

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. Erhan İÇENER

Enstitü Müdürü

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Yüksek lisans tezi olarak hazırladığım “Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Prososyal Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” adlı çalışmanın öneri aşamasından sonuçlandığı aşamaya kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığımı, bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.

Murat BİLEN

ÖN SÖZ

Araştırmamdaki her aşamada bana yardımcı olan değerli tez danışmanım Doç. Dr. Selçuk Demir hocama eğitim alanında dersleriyle bize vizyon katan çok değerli hocalarımız Prof. Dr. Kaya YILDIZ, Prof. Dr. Yusuf CERİT, Doç. Dr. Mustafa ÖZGENEL, Dr. Öğr. Üyesi Pınar ÖZKAN, Doç. Dr. Esra TÖRE, Doç. Dr. Kâmil Arif KIRKIÇ, Dr. Öğr. Üyesi Orkun Osman BİLGİVAR'a Tez savunmasına katılan değerli jüri üyeleri Dr. Öğr. Üyesi Pınar Özkan ve Dr. Öğr. Orkun Osman Bilgivar Hocalarıma, tez süresince desteğini esirgemeyen Silopi Meslek Yüksekokulu Müdürü Dr. Öğr. Üyesi Hasan OSMANOĞLU'na yüksek lisans eğitimim boyunca desteklerini hep hissettiğim sevgili aileme teşekkürlerimi sunarım.

Murat BİLEN

İstanbul-2025

ÖZET

**OKUL MÜDÜRLERİNİN PATERNALİST LİDERLİK
DAVRANIŞLARI İLE ÖĞRETMENLERİN PROSOSYAL
MOTİVASYON DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN
İNCELENMESİ**

Murat BİLEN

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi ve Denetimi

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Selçuk DEMİR

Ocak, 2025-79 Sayfa

Çalışmanın amacı okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin prososyal motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Bu araştırma, nicel araştırma modellerinden ilişkiisel tarama deseni ile tasarlanmıştır. Araştırmanın evrenini, Şırnak ilinin Silopi ilçesinde Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı 47 ortaokullarda görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini, basit seçkisiz örnekleme yöntemi ile seçilen toplam 526 öğretmenden oluşturmaktadır. Seçilen bu okullardaki tüm öğretmenlere, gönüllülük ilkesi esas alınmak suretiyle kişisel bilgi formu ve Dağlı ve Ağalday (2017) tarafından geliştirilen “Paternalist Liderlik Davranışları Ölçeği” ile Grant ve Sumanth (2009) tarafından geliştirilen “Prososyal Motivasyon Ölçeği” uygulanmıştır. Veriler SPSS programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Ölçeğin birinci bölümünde verilere yönelik frekans ve yüzde dağılımı alınmıştır. Araştırma verilerinde; betimsel analizler, parametrik testler, güvenilirlik ve korelasyon analizi uygulanmıştır. Regresyon analizi şartları sağlandıktan sonra basit regresyon analizine geçilmiştir. Öğretmenlerin okul müdürlerinin patenalist liderlik davranışlarına ilişkin algıları ile prososyal motivasyon algıları arasında orta düzeyde, pozitif ve istatistiki bakımdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Regresyon analizi; paternalist liderliğin, prososyal motivasyonu istatistiki açıdan anlamlı bir şekilde yordadığını açığa çıkarmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Motivasyon, Prososyal Motivasyon, Paternalist Liderlik

ABSTRACT
INVESTIGATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN
PATERNALISTIC LEADERSHIP BEHAVIORS OF SCHOOL
PRINCIPALS AND TEACHERS' PROSOCIAL MOTIVATION
LEVELS

Murat BİLEN

Master, Eğitim Yönetimi ve Denetimi

Thesis Advisor: Assoc Prof. Dr. Selçuk DEMİR

January, 2025- 79 Pages

The study aimed to investigate the relationship between paternalistic leadership behaviors exhibited by school principals and the levels of prosocial motivation among teachers. Utilizing a relational survey design within the framework of Quantitative Research models. The population of the research consists of teachers working in 47 secondary schools affiliated with the Directorate of National Education in Silopi district of Şırnak province. The sample of the research consists of a total of 526 teachers selected by simple random sampling method. Participants were provided with a personal information form and administered the "Paternalistic Leadership Behaviors Scale" developed by Dağlı and Ağalday (2017) as well as the "Prosocial Motivation Scale" by Grant and Sumanth (2009). Data analysis was conducted using the SPSS program, involving descriptive analyses, parametric, reliability and correlation analysis. Following the fulfillment of regression analysis conditions, simple regression analyse was conducted. There is a moderate, positive and statistically significant relationship between teachers' perceptions of school principals' paternalistic leadership behaviors and their perceptions of prosocial motivation. Regression analysis; It reveals that paternalistic leadership predicts prosocial motivation in a statistically significant way.

Keywords: Leadership, Motivation, Prosocial Motivation, Paternalistic Leadership

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAYI	i
BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ	ii
ÖN SÖZ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ	x
KISALTMALAR LİSTESİ	xi
BİRİNCİ BÖLÜM	1
GİRİŞ	1
1.1. Problem	2
1.2. Amaç	3
1.3. Araştırmanın Önemi	3
1.4. Varsayımlar	4
1.5. Sınırlıklar	4
1.6. Tanımlar	5
İKİNCİ BÖLÜM	6
LİDERLİK	6
2.1. Liderlik Kavramı	6
2.2. Liderlerin Özellikleri	7
2.3. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar	8

2.4. Liderlik Teorileri.....	9
2.4.1. Büyük Adam Teorisi	9
2.4.2. Davranışsal Liderlik Teorisi.....	10
2.4.3. Durumsal Liderlik Teorisi.....	10
2.5. Liderlik Türleri	11
2.5.1. Paternalizm Kavramı	11
2.5.2. Paternalist Liderlik.....	12
2.5.2.1. Paternalist Liderlik Kavramı.....	12
2.5.2.2. Paternalist Liderliğin Sınıflandırılması.....	14
2.5.2.2.1. Farh ve Cheng (2000)'in Paternalist Liderlik Sınıflandırılması	14
2.5.2.2.2. Aycan (2001)'in Paternalist Liderlik Sınıflandırılması.....	15
2.5.2.2.3. Saylık ve Aydın (2020)'nin Paternalist Liderlik Sınıflandırılması	15
2.5.2.3. Paternalist Liderin Özellikleri.....	16
2.5.3. Ahlaki Liderlik	16
2.5.3.1. Kuruma Faydalı Olmayan Ahlaki Davranışlar	18
2.5.4. Otoriter (Otokratik) Liderlik	19
2.5.4.1. Otoriter Liderliğin Özellikleri.....	19
2.5.4.2. Otoriter Liderliğin Yararları ve Sakıncaları	20
2.5.5. İstismarcı Liderlik.....	20
2.5.5.1. İstismarcı Liderliğin Çalışanlar üzerindeki Etkisi	22
2.5.6. Paternalist Lider Olarak Okul Müdürü	23
2.5.7. Motivasyon Kavramı	24
2.5.8. Prososyal Motivasyon.....	26
2.5.8.1. Prososyal Motivasyonun Önemi	27
2.5.8.2. Prososyal Motivasyonun Kaynakları	28
2.5.8.3. Prososyal Motivasyonun Davranışlar Üzerindeki Etkisi.....	28

2.6. Liderlik Türlerine ve Paternalist Liderliğe İlişkin Literatür	29
2.7. Sosyol Motivasyona İlişkin Literatür	31
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	32
ARAŞTIRMA YÖNTEMİ.....	32
3.1. Araştırmanın Modeli.....	32
3.2. Evren ve Örneklem.....	32
3.3. Veri Toplama Araçları.....	33
3.3.1. Kişisel Bilgi Formu.....	33
3.3.2. Paternalist Liderlik Davranışları Ölçeği	33
3.3.3. Sosyol Motivasyon Ölçeği	34
3.3.4. Verilerin Toplanması	34
3.4. Verilerin Çözümlemesi	34
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	35
ARAŞTIRMANIN BULGULARI	35
4.1. Demografik Bilgiler	35
4.2. Normallik Analizi	36
4.3. Paternalist Liderlik ve Alt Boyutları ile Sosyol Motivasyon Ölçeği Aritmetik Ortalama, Standart Sapmaları.....	36
4.4. Paternalist Liderlik Davranışları ile Sosyol Motivasyon Düzeyleri Cinsiyet Değişkenine Göre İncelenmesi.....	37
4.5. Paternalist Liderlik Davranışları ile Sosyol Motivasyon Düzeyleri Medeni Durum Değişkenine Göre İncelenmesi	38
4.6. Paternalist Liderlik Davranışları ile Sosyol Motivasyon Düzeyleri Okul Kıdem Yılına Göre İncelenmesi	39
4.7. Paternalist Liderlik Davranışları ile Sosyol Motivasyon Düzeyleri Yaş Değişkenine Göre İncelenmesi.....	40
4.8. Paternalist Liderlik Davranışları ile Sosyol Motivasyon Düzeyleri Mesleki Kıdem Yılına Göre İncelenmesi	41

4.9. Paternalist liderlik davranışları ile prososyal motivasyon alt boyutları arasındaki ilişki	42
BEŞİNCİ BÖLÜM	45
SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER	45
5.1. Sonuç, Tartışma	45
5.2. Öneriler.....	55
KAYNAKÇA.....	57
EK1 ÖLÇEK UYGULAMA İZİNİ.....	72
EK2 ÖLÇEK KULLANIM İZİNLERİ.....	73
EK3 ÖZ GEÇMİŞ	75
EK4 ÖLÇEK	75
EK5 ETİK KURUL KARARI	78

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 4.1: Öğretmenlerin Demografik Bilgileri Frekans ve Yüzde Değerler	35
Tablo 4.2: Verilerin Normallik Analiz Dağılımı.....	36
Tablo 4.3: Paternalist Liderlik ve Alt Boyutları ile Prososyal Motivasyon Ölçeği Aritmetik Ortalama, Standart Sapmaları.....	36
Tablo 4.4: Paternalist Liderlik Davranışları ile Prososyal Motivasyon Düzeyleri Cinsiyet Değişkenine Göre t Testi Sonuçları	37
Tablo 4.5: Paternalist Liderlik Davranışları ile Prososyal Motivasyon Düzeyleri medeni durum değişkenine göre t Testi Sonuçları	38
Tablo 4.6: Paternalist Liderlik Davranışları ile Prososyal Motivasyon Düzeyleri okul kıdem yılına göre t Testi Sonuçları	40
Tablo 4.7: Paternalist Liderlik Davranışları ile Prososyal Motivasyon Düzeyleri Yaşa Göre ANOVA Testi Sonuçları	41
Tablo 4.8: Paternalist Liderlik Davranışları ile Prososyal Motivasyon Düzeyleri Mesleki Kıdem Yılına Göre ANOVA Testi Sonuçları.....	42
Tablo 4.9: Paternalist liderlik davranışları ölçeği ve alt boyutları ile prososyal motivasyon arasındaki ilişki.....	43
Tablo 4.10: Paternalist liderlik davranışlarının prososyal motivasyonu yordamasına İlişkin Regresyon Analizi.....	44

KISALTMALAR LİSTESİ

MEB : Milli Eğitim Bakanlığı

SPSS : (Statistic Packets For Social Scieences) Sosyal Araştırmalar İçin İstatistiksel Program Paket

Akt : Aktaran

Ark : Arkadaşları

ev : Çeviren

Ed : Editör

s : Sayfa

vd : Ve Diğerleri

BİRİNCİ BÖLÜM

Bu bölümde mevcut çalışmanın giriş kısmına değinildikten sonra problem durumu, araştırmanın amacı, problem ifadesi, alt problemlere ilişkin sorular, varsayımlar, sınırlılıklar, tanımlar ve araştırmanın önemi kapsamlı bir şekilde incelenmektedir.

GİRİŞ

Paternalizm, etimolojik açıdan kökenini Latince'den alan bir kavram olup baba anlamına gelen, bazen baba gibi davranmak veya çocuk gibi muamele etmek ifadelerine de karşılık olan “pater”den gelmektedir (Bing, 2004’ten aktaran: Ağalday, 2017: 29). Feinberg (1986aktaran: Ağalday, 2017) paternalizmi, “bireylerin kendilerine zarar vermelerini önlemek, insanları kendi iyiliklerini yaratmaya yönlendirmek” olarak tanımlamıştır. Hershey (1985’den aktaran: Ağalday, 2017) Paternalizm, "devletin bireylere, bir babanın çocuklarına yaklaşımı gibi davranması" şeklinde tanımlarken”; Dworkin (1972’den aktaran: Ağalday, 2017) ise paternalizmi, "değer, ilgi, ihtiyaç, refah, iyilik ve mutluluk sağlama amacıyla bireyin özgür eylemlerine müdahale edilmesi" şeklinde açıklamaktadır. Paternalist liderlik kavramı ise literatürde farklı şekillerde tanımlanmıştır. Westwood ve Chan’e (1992) göre Paternalist liderlik, “güçlü bir otoritenin ilgi ve düşüncelilikle birleştiği babacan ilişkiyi andıran bir liderlik tarzı” olarak tanımlamıştır. Liberman (2014) ise “lider ile ona bağlı birey arasındaki ilişki, yardımseverlik ve otorite arasında ince bir denge barındıran, samimi ve sıcak bir bağ şeklinde tanımlanmaktadır. Bu nedenle paternalist liderlerin çalışanlar üzerinde olumlu etki bıraktığı söylenebilir. Örneğin, paternalist lider öğretmenlerin performansına, okul kültürünü, örgütsel bağlılığı, olumlu yönde etkilediği, ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Kılıç, 2019: 830). Bu açıdan paternalist liderlik değerlendirildiğinde öğretmenlerin prososyal motivasyon düzeylerini etkilediği söylenebilir.

Motivasyon, insanları farklı hedefleri coşkulu ve kararlı bir şekilde gerçekleştirebilmeleri için iç ve dış etkenlerden aldıkları güçle harekete harekete geçen bir güdü olarak tanımlanmaktadır (Akçakaya, 2010: 316). Motivasyon, bireylerin iç dünyasıyla yakından ilişkilidir. Örgütler açısından, çalışanların temel bir unsur olması nedeniyle onların güdülerini doğru şekilde yönlendirmek büyük bir önem

taşımaktadır. Örgütsel hedeflere ulaşmak için çalışanların ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayabilecek bir çalışma ortamı ve örgüt atmosferi oluşturmak, bu doğrultuda çalışanların davranışlarını harekete geçirmek, motivasyon açısından kritik bir unsur olmakla birlikte, aynı zamanda örgütsel bir zorunluluk olarak kabul edilmektedir. (Ölçer, 2005: 16). Motivasyon içsel motivasyon ve dışsal motivasyon olarak iki başlıkta incelenebilir. Örgütlerde çalışanların motivasyonlarını, iç ve dış motivasyon kaynaklarının ötesinde, başkalarına yönelik nasıl ortaya koyduklarını inceleme çabası, prososyal motivasyon kavramının gündeme gelmesine neden olmuştur. Bu bağlamda, çalışanların iş ortamlarında prososyal fark yaratmak amacıyla sosyal çalışma koşullarında nasıl sürekli motivasyonlarını koruyabildikleri incelenmiştir (Grant, 2007: 395). Prososyal motivasyon, başkalarının mutluluğunu ve refahını gözetme, onlara destek olma, yardıma ihtiyaç duyan bireylerle ilişki kurarak harekete geçme eğilimlerini içeren bir kavramdır (Batson, 1987; Grant, 2007: 404).

1.1. Problem

Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ile prososyal motivasyon arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların sınırlı sayıda olduğu görülmüştür. Bu durum, paternalist liderlik ile prososyal motivasyon arasında ilişki olup olmadığını belirleme gereksinimini ortaya çıkarmış ve bu araştırmanın gerçekleştirilmesine zemin hazırlamıştır. Araştırmanın bulgularının, söz konusu iki değişken ve aralarındaki ilişkiye dair literatürdeki önemli bir boşluğu doldurması, sorunlara yönelik çözüm önerileri geliştirilmesine katkı sağlaması ve gelecekteki araştırmalara kaynak olması hedeflenmektedir.

Öğretmenlerin prososyal motivasyonları üzerinde okul yöneticilerinin paternalist liderlik davranışlarının etkili olabileceği düşüncesinden yola çıkılarak ortaokullarda yöneticilerin paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin prososyal motivasyonu arasındaki ilişkinin varlığı, bu araştırmanın temel problemini oluşturmaktadır. Dolayısıyla bu çalışmada ortaokul düzeyinde görev yapan okul yöneticilerinin paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin prososyal motivasyon düzeyleri arasında bir ilişkinin olup olmadığı belirlenmeye çalışılacaktır.

1.2. Amaç

Bu araştırmanın temel amacı; ortaokul düzeyinde görev yapan okul yöneticilerinin paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin prososyal motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesidir.

Bu çalışmada ana amaç bağlamında aşağıdaki sorulara yanıtlar aranacaktır:

S1: Öğretmenlerin; okul yöneticilerinin paternalist liderlik davranışlarına ve prososyal motivasyonlarına ilişkin görüşleri ne düzeydedir?

S2: Öğretmenlerin; okul yöneticilerinin paternalist liderlik davranışları ve prososyal motivasyonlarına ilişkin görüşleri, bazı kişisel değişkenler (cinsiyet, medeni durum, yaş, mesleki kıdem ve okul kıdemi) açısından istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmakta mıdır?

S3: Okul yöneticilerinin paternalist liderlik davranışları ve alt boyutları ile öğretmenlerin prososyal motivasyonu arasındaki istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki var mıdır?

S4: Okul yöneticilerinin paternalist liderlik davranışları, öğretmenlerin prososyal motivasyon düzeyini istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde yordamakta mıdır?

1.3. Araştırmanın Önemi

Günümüzde örgütler, küreselleşmenin etkisiyle artan değişim baskısına uyum sağlamak durumundadır. Bu bağlamda, eğitim kurumları olan okullara değişim süreçlerini etkin bir şekilde yönetme noktasında önemli sorumluluklar düşmektedir. Tüm örgütlerde olduğu gibi, temel hedefi donanımlı ve başarılı bireyler yetiştirmek olan okulların da örgütsel amaçlarına ulaşabilmesi için etkili liderlik becerilerine sahip okul yöneticilerine ihtiyaç duyduğu açıktır. Literatürde, okul müdürlerinin sergilediği liderlik davranışlarının, okulun gelişiminde kritik bir rol oynadığı belirtilmektedir (Ayca, 2006: 450). Okul müdürleri, başarılı okul reformları ve inovasyon girişimlerinin temel aktörleri olarak kabul edilmekle birlikte, liderlik becerileri hem örgütsel etkinliğin hem de bireysel yeterliliğin sağlanmasında belirleyici bir faktör olarak öne çıkmaktadır. Okul müdürünün, okulun insan kaynakları dinamiklerini ve sinerjisini örgütsel hedeflere yönlendirme kapasitesi, örgütsel etkinliğin gerçekleştirilmesinde önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Okullarda insan

gücünün ve diğer kaynakların etkin ve verimli kullanılmasının, okul müdürünün sergileyeceği liderlik davranışlarıyla doğrudan ilişkili olduğu söylenebilir (Aycan, 2006: 455). Değişim sürecini kolaylaştırdığı iddia edilen liderlik tarzlarından biri de paternalist liderliktir. Aycan (2006), paternalist liderlik kavramını, "üstün rolünün, hiyerarşik bir üst-ast ilişkisi çerçevesinde bir aile ortamı oluşturarak astlarına hem iş hem de iş dışı alanlarda özen, koruma ve rehberlik sağlamak olduğu; buna karşılık astlardan sadakat ve saygı beklenen bir liderlik anlayışı" olarak tanımlamaktadır.

Motivasyon, örgütsel çalışmaların sıklıkla ele alınan bir konusu olmasına rağmen (Aycan vd., 2000: 205), alandaki nispeten yeni bir kavram olan prososyal motivasyonun yeterince incelenmediği görülmektedir. Literatür incelendiğinde prososyal motivasyonla ilgili çalışmalara ulaşmak mümkündür (Aycan 2006: 450). Farklı meslek gruplarıyla gerçekleştirilen çalışmaların varlığına rağmen, ortaokul yöneticilerinin paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin prososyal motivasyonları arasındaki ilişkinin incelenmemiş olması, bu konunun araştırılmasının önemini ortaya koymaktadır. Bu çalışmaya özgün değer katan en önemli konu, literatürde bu değişkenlerin arasındaki ilişkilerin incelenmemiş olmasıdır. Bu sayede ileriki çalışmalara da kuramsal alt yapı oluşturacağı değerlendirilmektedir.

1.4. Varsayımlar

Araştırmada;

- Veri toplama sürecinde kullanılan ölçeklerin, örneklem grubundaki öğretmenlerin okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin prososyal motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkiyi doğru ve güvenilir bir şekilde ölçebilecek nitelikte olduğu varsayılmıştır.
- Araştırmanın örneklemini oluşturan katılımcıların, soruları samimiyetle ve gerçek durumu yansıtacak şekilde yanıtladıkları kabul edilmiştir.

1.5. Sınırlıklar

Bu araştırmada yer alan katılımcılar;

- Şırnak ilinde görev yapan öğretmenler ile sınırlandırılmıştır.

- Araştırma, öğretmenlerin okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin prososyal motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkiyi ölçümü ile sınırlıdır.
- Çalışma 2023-2024 eğitim öğretim döneminde görev yapan öğretmenler ile sınırlandırılmıştır.

1.6. Tanımlar

Liderlik: Liderlik, belirli koşullar ve durumlar doğrultusunda belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmak için, örgüt içindeki bireylerin davranışlarını etkileme ve yönlendirme süreci olarak tanımlanabilir. (Taş Çolak, 2020, s. 4).

Paternalist liderlik: Güçlü disiplin ve otoriteyi, kişisel bir atmosfer içerisinde babacan bir yardımseverlik ve ahlaki bütünlükle birleştiren bir tarzdır (Farh ve Cheng,2000).

Prososyal motivasyon: Diğer bireylere yararlı olacağı düşünülen işleri yapma isteği olarak ifade edilmektedir (Grant 2007).

İKİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK

Bu çalışmanın ikinci bölümünde liderlik kavramı, liderlerin özellikleri, lider ve yönetici arasındaki farklar, liderlik teorileri, liderlik türleri, liderlik türlerine ve paternalist liderliğe ile prososyal motivasyona ilişkin literatür konularına yer verilmektedir.

2.1. Liderlik Kavramı

Liderlik, 1900'lerin başlarında incelenen bir konu olarak günümüzde de önemli bir araştırma konusu haline geldi (Yeşil, 2016: 159). Liderler, topluma fayda sağlayan ve insanları doğru bir şekilde yönlendirebilen kişilerdir. Çevresindeki insanlara fayda sağlamak için liderler vasıflıdır. Liderlik yetenekleri, en az genetik özelliklerle olduğu kadar bilgi birikimiyle de ilgilidir. Tecrübelerini ve birikimlerini bu özellikleriyle birleştiren ve yeri geldiğinde sorumluluk üstlenerek elini taşı altına koyan kişiler liderlik yeteneklerine sahiptir. Liderlik ile ilgili araştırmalarında toplumbilimciler, lider olunmaz lider doğulur fikrini benimsediler. Bunun nedeni, geçmişteki zorluklar nedeniyle önde gelen ailelerden gelen liderlerin babadan oğula aktarılmasıydı. Ancak, engellemelerin ortadan kalkmasıyla birlikte toplumun her kesiminden yeni liderlerin çıkması, liderlik ile ilgili eski fikirleri de yıktı (Reşitoğlu, Altun ve Özbay, 2023: 2140-2141).

Liderlik, “bir vizyona veya hedefler dizisine ulaşmak için bir grubu etkileme yeteneği” olarak tanımlanmaktadır (Langton vd., 2016). Gallagher (1997)’a göre liderlik, “belirlenen amaca ulaşma çabasıyla insanları etkileme süreci” şeklinde ifade edilmiştir. Liderlik, “belirli amaçlar doğrultusunda izleyenleri etkileme ve ilham verme süreci”dir (Tabak ve Sığrı, 2019). Bryce Williams, ’a göre bir lider, “halkın sesi” olabilir (Hilderman, 2013). Bass (1985), “amaçlara ulaşmak için içerisinde bulunan grubu etkileyebilme ve grup faaliyetlerini yönlendirebilme” olarak tanımlamıştır. Goleman (1999) göre ise “insanları ortak bir hedef doğrultusunda birlikte çalışmaya ikna etme” dir.

Toplumlar uzun süredir liderliğe bağlıdır. Bu fikir, insanlığın var olduğundan bu yana ilgi çekmiş ve toplumlar üzerinde de etkisi olmuştur. Liderlik, avcılık toplumlarından

günümüze kadar ilham, yenilik, değişim ve öncülük etme gibi özellikler içermiştir (Özyer, 2018: 5051). Liderlik konusu hakkında yapılan çok sayıda akademik çalışmanın bir sonucu olarak birçok tanım geliştirilmiştir. Bu çalışmalarda liderliğin ne olduğu belirlendi, ancak kesin bir tanımı bulunamadı. Bu nedenle, liderlerin sadece belirli özelliklere veya avantajlara atıfta bulunmak yerine, insanların kendilerini geliştirmeleri ve kullanabilmeleri gereken özellikler olduğu varsayılmaktadır. Liderlik, bireylerin belirli bir hedef belirleme ve onları bu hedeflere doğru yönlendirme yeteneğidir (Bayram, 2013: 3-5).

2.2. Liderlerin Özellikleri

Liderlik yukarıda da bahsetmiş olduğumuz vasıflarını sürdürülebilir hale getirerek yoğun ve güç durumlarda bile bu vasıflarıyla üstesinden gelmesi ile mümkün olacaktır. Liderlerin genel olarak sahip olması gereken özellikleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Dindar, 2001: 62):

- **Zekâ:** Karmaşık fikirleri kavrama yeteneği, liderlerin diğerlerinden ayıran en önemli özelliklerinden biridir. Bu özelliğiyle birlikte, çevresini doğru bir şekilde tanıma, önüne çıkacak engelleri aşma yeteneği, çözüm odaklı olmak ve çabuk karar verme yeteneği gibi birçok farklı yönüyle çevresinde onu ayıran faktörlerden olmuştur.
- **İnanç:** İnsanların çevrelerini hızlı bir şekilde kabul etme ve itaat etme özelliklerinden biridir. Bu süreçte, lider çevresindekiler üzerinde önemli bir etkiye sahiptir ve sonuç olarak olumlu bir etki yaratır.
- **Güvenilirlik:** Bu özellik, liderin isteklerini gerçekleştirme yeteneğine yardımcı olur. Ayrıca, çevresindekilerin güvenini sarsan bir liderin liderlik yeteneğini kaybettiğinin bir sonucu olarak ortaya çıkar. Bu nedenle, lider çevresindekilerin güvenini kazanmak için elinden gelenin en iyisini yapmalıdır. Çevresinin güvenini kazanmasıyla, karşılıklı etkileşim oluşur ve lider daha iyi kararlar alarak hedeflerine ulaşabilir.
- **Doğruluk:** Bu özellik, liderin sosyal olarak kendisine güvenmesini sağlar. Bu özelliği sayesinde çevresindekilerin doğru bir şekilde yönlendirilmesini sağlar. Lider, yaptıkları ve verdikleri sözlerde durdukları için bu özelliği kazanır. Aksi takdirde, doğru olmayı başaramayan liderler çevresindekilerin güvenini kaybederler.
- **Kavramsal Yetenek:** Bu özellik, bir liderin olması gereken en önemli özelliklerinden biridir ve yeni planlar geliştirerek şirketin amaçlarına ulaşmasını sağlar.

- **Empati:** Bu özellik, bir liderin çalışanın düşüncelerini ve davranışlarını anlaması kabiliyetini gösteren önemli bir özelliktir. Bu özellik, liderin çalışanın doğru bir şekilde anlamasını sağlar, bu da çalışanın performansını olumlu yönde etkileyecek kararlar almasına yardımcı olur ve bu da şirketin hedeflerine daha kolay ve rahat ulaşmasına yardımcı olur.
- **Dinleme:** Bir liderin çevresindekileri doğru algılaması ve yönetmesi için dinleme önemlidir. Bu nedenle lider çevresindekileri iyi dinlemeli ve onların isteklerini ve ihtiyaçlarını iyi bilmelidir. Çalışanın lider tarafından dinlenmesi de çalışan için önemli bir motivasyon kaynağı olacağından, performansı iyileşir.
- **Etki:** Daha önce bahsettiğimiz liderin sahip olması gereken tüm özellikleri taşıdığına, çevresinde olumlu bir etkiye sahiptir. Tersine bir durum, liderin gücünün azalmasına neden olacaktır.

Liderliğe ilişkin özellikler, Zekâ, İnanılabilirlik, Güvenilirlik, Doğruluk, Kavramsal Yetenek, Empati, Dinleme ve Etki olarak yukarıda sıralanmaktadır.

2.3. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar

Vasıflı yöneticiler ve liderler, çalıştıkları şirket hakkında yeterince bilgi sahibi olmayabilir. Bununla birlikte, gerçek bir lider, şirketin amaçlarını ve vizyonunu, pazar hedeflerini ve ne zaman gerçekleştirileceğini bilmelidir. Güvenilir bir lider doğru yönlendirme ve güven sağlar. Bu özelliği nedeniyle sürekli sorgulayan ve doğruyu bulmaya çalışan bir kişiliğe sahiptir. Bu özellik sayesinde, kendisine yöneltilen sorulara doğru ve hızlı bir şekilde yanıt verir. Bilgiyi etkili bir şekilde elde etmek için, iyi bir liderin her zaman güvenilir kaynaklardan yararlanması gerekir. Günümüzde, bu niteliklere sahip yenilikçi ve yetenekli liderlere ihtiyaç vardır. Yöneticiler ve liderler, hızla gelişen teknolojiye ve çağa ayak uydurmalıdır (Biber, 2019: 184-185).

Üstün özelliklere sahip liderler, şirketin amaçlarını ve bu amaçlara ulaşmak için en uygun programları oluşturur. Bununla birlikte, şirketin hedeflerine uygun olan planı da bulmaktadırlar. Liderin belirlediği planı uygulamak ise yöneticidir. Lideri yöneticiden ayıran en belirgin özellik budur. Vasıflı bir yönetici, firmanın hedeflerine uygun olarak işlerin hızlı bir şekilde yerine getirilmesinden sorumludur. Liderler, şirketin misyonu ve vizyonuna uygun planlar ve projeler oluşturarak şirkete yardımcı

olur. Şirket hedeflerine ulaşmada lider önemli bir rol oynar. Stratejik olarak uygun bulduğu planlar ve projeler şirketi ilerletir (Sönmez, 2023).

Sonuç olarak, liderlik örgütteki takımını ilerletmek için vizyoner bir yönetim anlayışı benimser, yöneticilik ise operasyonel hedeflere odaklanır. Bu durumda, çok çeşitli özelliklere sahip liderler aynı zamanda yetenekli liderler de olabilir (Sönmez, 2023).

2.4. Liderlik Teorileri

Gelişen dünyamızda, liderler şirketler üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Bu, liderliğin tanımından da anlaşılabilir. Uzun bir süredir, birçok akademisyen, yönetici ve araştırmacı bu kavramı inceledi, tanımladı ve açıkladı. Liderlik, sadece kişinin sahip olduğu niteliklerle sınırlı değildir; davranışlar, durumlar ve ilişkiler de liderliği etkiler (Bakan ve Bulut, 2004: 157-158).

Liderlik konularını iyi anlamak ve uygulamak için liderlik yaklaşımlarını bilmek gerekir. Liderlik teorileri, liderliğin doğuştan gelen bir yetenek mi yoksa sonradan öğrenilen bir beceri mi olduğu, liderlik tarzlarının çeşitliliği, liderliğin etkileri ve liderlikte etkili olan faktörler gibi pek çok konuyu kapsamaktadır. Bu teorilerin farklı dönemlerde ve farklı coğrafyalarda geliştirilmiş olması, liderliğin çok yönlü ve dinamik bir kavram olduğunu ortaya koymaktadır. Bu çalışmada, etkili ve iyi bir lider nasıl olunur ve bu süreçte neler yapılması gerektiğini anlamak için liderliğin yaklaşımlarına yer verilmektedir (Kılınç, 2013: 12).

2.4.1. Büyük Adam Teorisi

Bu teoriye göre liderlik yetenekleri doğuştan gelir. Büyük Adam teorisine göre, geçmişten günümüze kadar isminden söz ettirmiş liderlerin üstün özellikleri vardı. Bu teorinin temel ilkesi, liderlerin diğer insanlardan açıkça üstün olduğudur. Büyük Adam teorisi, liderin doğuştan gelen fiziksel özellikleri ve zekasıyla bu özelliklere sahip olduğunu belirtmektedir. Bu özelliklerden bazıları; karizma, zekâ, cesaret ve kararlılıktır. Büyük Adam Teorisi, liderlik yeteneklerinin doğuştan geldiğini ve eğitim veya deneyim yoluyla kazanılamayacağını ileri sürmektedir (Yıldırım, 2012: 41-42).

Geçmişteki başarılı liderler, Büyük Adam teorisini etkilemiştir. Büyük Adam Teorisi, Atatürk, Napolyon Bonapart, İskender Büyük ve Julius Caesar gibi tarihi liderlerin

örnekleridir. Bu liderlerin hayatları ve başarıları, onların genetik olarak liderlik yeteneklerine sahip olduklarını göstermektedir. Büyük Adam Teorisi, liderliği sadece belirli bireylerin yapabileceği bir şey olarak gören ve liderliği kişinin doğasında bulunan özelliklere dayandırmaktadır. Bununla birlikte, günümüzde bu teori sıklıkla eleştirilmekte ve liderliğin daha karmaşık ve çeşitli bileşenlerden oluştuğu göz ardı edilmektedir (İşcan, 2014: 9).

2.4.2. Davranışsal Liderlik Teorisi

Davranış olarak liderlik, liderliği belirli davranışlar üzerinden anlamaya ve açıklamaya çalışır. Bu teoriye göre liderler, takipçilerin performansı ve memnuniyeti üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Davranışsal Liderlik Teorisi, liderliği sınıflandırmak ve değerlendirmek için davranış tarzları veya kategorileri kullanır (Balaban, 2018:48-49). Bu teori, iki ana davranış kategorisi üzerine odaklanır (Dindar, 2001: 35-36):

- **Görev Odaklı Davranışlar:** Takım üyeleri, lider tarafından yönetilir, gözetir ve kontrol edilir. Görev odaklı liderler, işlerin zamanında ve bütçe içinde tamamlanmasına odaklanır ve talimat verir. Bu tür liderlik tarzı, özellikle yapılandırılmış ve belirgin görevlerde etkili olabilir.
- **İlişki Odaklı Davranışlar:** Takım arkadaşları arasındaki bağlantılara lider odaklanır, yardım eder ve motive eder. İlişki odaklı liderler, çalışanların duygusal ihtiyaçlarını karşılamak, onları dinlemek, rehberlik sağlamak ve takım içi ilişkileri güçlendirmek için çalışanlarıyla iş birliği yapar. Çalışanların memnuniyeti ve bağlılığı bu liderlik tarzı ile artabilir, iş birliğini teşvik edebilir ve takım ruhunu geliştirebilir.

2.4.3. Durumsal Liderlik Teorisi

Durumsal Liderlik Teorileri olarak bilinen bir liderlik yaklaşımı, liderin davranışları ile durumun gereksinimleri arasındaki tutarlılık, liderliğin ne kadar etkili olduğunu belirler. Bu teoriler, liderliğin evrensel bir yöntem olmadığını söylüyor. Bunun yerine, liderin davranışının ve yaklaşımının değişen durumlara göre değişebileceğini söylüyor (Ören, 2006: 25).

Bu teorilerin temeli, liderin takipçisinin yetenekleri ve motivasyonu gibi birçok şeye bağlı olduğu fikridir. Bu teorilere göre, lider, takipçilerin durumunu ve ihtiyaçlarını değerlendirerek doğru liderlik yaklaşımını seçmelidir. Durumsal liderlik, liderin

değişen koşullara uyum sağlamasını gerektirir (İşcan, 2014: 13-15). Genel olarak, farklı liderlik yaklaşımlarını ve tarzlarını tanımlar. Delege liderlik (serbest bırakma), direktif liderlik (yönlendirici), katılımcı liderlik (destekleyici), destekleyici liderlik (koçluk) ve diğerleri vardır. Her liderlik tarzı belirli koşullar altında daha etkili olabilir ve lider, takipçilerinin ihtiyaçlarına ve koşullara göre en uygun tarzı seçmelidir (Akyazı, 2020: 16). Durumsal Liderlik Teorileri, liderlerin çeşitli durumlara ve koşullara uyum sağlamasını teşvik eder. Bu teorilere göre, bir lider, takipçilerin motivasyonu, deneyimi ve yeteneklerine bağlı olarak liderlik tarzını ve yaklaşımını değiştirmelidir. Durumsal Liderlik Teorileri, liderliği koşulların bir sonucu olarak görür ve liderin liderlik tarzının takipçilerine göre olması gerektiğini vurgular. Bu teoriler, liderin liderlik esnekliğini teşvik eder ve liderliği daha iyi anlamak ve uygulamak için bir çerçeve sağlar (Öztürk, 2016: 3089).

2.5. Liderlik Türleri

Bu başlık kapsamında paternalizm, paternalist liderlik, ahlaki liderlik, otoriter (otokratik) liderlik, istismarcı liderlik, paternalist lider olarak okul müdürü, motivasyon ve prososyal motivasyon konularına değinilmektedir.

2.5.1. Paternalizm Kavramı

Farklı toplumların ve kültürlerin farklı liderlik tarzı beklentileri olması nedeniyle çeşitli liderlik tarzları ortaya çıkmıştır. Örneğin, doğu toplumlarında daha iş birlikçi ve geniş güç mesafesi niteliği barındırdığından paternalizm anlayışı bu toplumlarda daha yaygın olarak görülmektedir (Taşlıyan, Çiçeklioğlu ve Bıyıkbeyi, 2017: 70). Paternalizm anlayışı, devletin vatandaşlarını koruma ve onlara destek sağlama görevini üstlendiği refah ideolojisinden doğmaktadır (Köksal, 2011: 103). Paternalizm, en kısa haliyle yöneticinin astlarına-çalışanlarına bir “baba” gibi davranması olarak ifade edilebilmektedir (Özdemir ve Demirci, 2021: 21). Paternalist liderlik, babacan liderlik olarak da adlandırılan, güçlü otorite ve disiplini ahlaki dürüstlük ve yardımseverlikle birleştiren, kişisel bir atmosferde babacıl bir tutum sergileyen bir liderlik tarzı olarak tanımlanmaktadır (Sağdıç, 2021: 93).

2.5.2. Paternalist Liderlik

Latince "pater" sözcüğünden geldiği için paternalist olma anlamına gelir. Paternalist liderlik olarak bilinen bu tür liderliği, çalışanlarına baba gibi davranarak şirkette kontrolü sağlayan yardımsever bir lider olarak tanımlamak mümkündür (Kılınç, 2018: 3).

Ayrıca paternalizm (zorlayıcı olmayan istismar), meşru otorite, stratejik esneklik, yardımsever diktatör ve kadife eldiven gibi çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Paternalizm, Weber'in yasal otoriteye dayanan araştırmalarından yola çıkarak, paternalist olma baba benzetmesi ile kalıplaştırılmış bir kavram olarak ortaya çıktı. Bu nedenle, bu inanç herhangi bir kuruluşun çalışanlarına öncelik vermelidir. Bu liderlik modeli, şirkette çalışan farklı çalışanların ve liderlerin birbirleriyle olan karşılıklı etkileşim sürecini temsil eder ve bu da onu diğer liderlik tarzlarından ayırır. Söz konusu kavramın hem kişisel hem de kapsamlı bir şekilde incelenmesi gerekmektedir (Kılınç, 2018: 3).

Bu fikre uygun olan ekipler veya firmalar, çalışanları ve liderleri arasındaki ilişkilerde farklılıklar göstermektedir. Bu ilişkide lider paternalist bir rol oynar ve çalışanları korur ve üstlenir. Bu durumda lider ve çalışan arasında maddi olarak çıkar ilişkisi söz konusu olabilir. İnsan kaynakları yönetiminde de tanınan paternalizm, organizasyonlarda gelenek haline getirilerek dikkate alınan bir süreçtir. Bu süreçte liderin çalışanlarla ilişkisi, lider ve çalışan arasında karşılıklı güven ve sadakatin olduğu birbirlerine uyum sağlamanın önemini vurgular. Çalışanların zaman aralığı, aylıkları ve bölümler arası geçişleri gibi konularda sorun yaşayan çalışanların sorunlarını çözmek ve çalışanların memnuniyetini sağlamak için büyük çaba harcanmaktadır. Buna karşılık olarak da çalışanda firma için gerekirse ek olarak ücret almadan çalışır ve kendinden ödün vermektedir. Sonuç olarak çalışan da mümkün oldukça kendisini firma için adayabilir ve her türlü ihtimalleri de göze almaktadır (Arslan, 2016: 16-18).

2.5.2.1. Paternalist Liderlik Kavramı

Geçmişten günümüze, pastoral liderlik olarak da bilinen bu liderlik ile ilgili çok sayıda araştırma yapılmıştır. Bununla birlikte, bu konuda kesin bir fikir birliğine varılmamıştır. Yıllarca süren bu araştırmalarda, özellikle kültürel olarak, çok sayıda

farklılıklar ortaya çıkmıştır. Bu açıdan incelendiğinde, araştırmalar genellikle Batı kültüründen etkilenecek yapılmıştır ve Batı kültürünün liderlik modellerine odaklanılmıştır. Bu nedenle, araştırmanın sonuçlarının her kültürü kapsadığını belirtmişlerdir. Araştırmalar, Batı kültüründen etkilenecek oluşturulan liderlik tarzlarının Doğuya uyarlanması durumunda yanlış sonuçlar doğuracaktır. 1970'ten günümüze kadar Doğu kültürüne hâkim olan yazarlar, bu liderlik araştırmalarının meydana getirmiş olduğu hataları düzeltmek ve doğru olan Doğu kültürünün liderliğe yansımalarını ortaya koymuştur. Tarihi araştırmalar, Doğu kültürü yansıtan liderliğin özelliklerini göstermektedir. Bu liderlik yaklaşımında lider, alt kademesinde çalışan kişilere babanın oğula davrandığı gibi davranır. Araştırmacılar, lider ve çalışan arasındaki etkileşimi açıklamak için "paternalist" ilişki kavramını kullanmışlardır. Bu bağlantı, "paternalist" kavramının paternalist lider yönünü açıklar. Bu ilişki, kolektivist çevrelerce kabul edilmiş ve benimsenmiştir. İnsana değer verilen toplumlarda ise lider alt kademesinde çalışan kişilerin bireysel yaşamlarına karışmaları uygun görülmemektedir ve hoş karşılanmamaktadır (Cerit, 2012: 35-56).

Bu liderlik modeline göre; lider, çalışanlarına bir baba oğul ilişkisi gibi davranır ve çalışanların kişisel yaşamlarına müdahale eder ve onları koruyup kollar. Personel, liderlerine ihtiyaç duyduğu kadar yardım alır ve onları dışarıdan gelen her türlü sözlü saldırılardan korur. Personel, liderlerine daha fazla hizmet eder ve liderlerine hürmet gösterirler. Bu liderlik anlayışına sahip firmalar, çalışanların işleriyle ilgili konularda kısıtlı olmadığından, enformel bir şekilde iletişim kurabilecekleri bir ortam yaratmak için çalışanlarını desteklemiştir. Bununla birlikte, bu liderlik modelini benimseyen işletmelerde çalışanlar, daha iyi çalışma koşulları ve daha yüksek maaşlar nedeniyle şirketlerini bırakmayacaklarını göstermektedir. Söz konusu olan bu lider, çalışanlarına ailesine yakın bir ortam sunarak firmadaki diğer bireyleri de bu ortamın birer üyesi olarak hissettirmektedir. Dolayısıyla firma, çalışanlarına yapacakları çalışmalar hakkında nasıl bir yol izleneceği konusunda gerekli açıklamaları yapar ve yeri geldiğinde bu çalışmalar sonunda çalışanını ödüllendirmesini ve gerekli uyarmaları yapmasını da bilir (Giray, 2010: 34-35).

Astlar, çalıştıkları süreçte karşılaştıkları sorunları önceden çözdükleri için çıkacak sorunu hızlı bir şekilde çözenin liderin de hoşuna gideceğini bilmektedirler. Bu lider, egemenliği ve otoriterliği kullanarak personelini motive eder. Liderliğin uygulandığı kişiler bağımlı hale gelir. Personel, iyi davranır ve liderine saygı gösterirse, otoriter

liderlerinin gözüne girer ve daha fazla işe odaklanır. Bunun bir sonucu olarak, çalışanlar kendilerinden ödün vermek zorunda kalırlar ve bu da onları şirket hedeflerine yardımcı olma konusunda geride bırakırlar. Sonuç olarak, paternalist liderin harekete geçmesini ertelediği düşünülür, bu da firmanın üretimde ve ilerlemede geri kalmasına neden olur. Çözüm olarak, çalışanları sorunları algılama ve çözme konusunda teşvik etmek ve kendilerini sürekli olarak yenilemeye teşvik etmek, bilgi ve becerilerini artırmaktır (Nal, 2018: 22-23).

2.5.2.2. Paternalist Liderliğin Sınıflandırılması

Bu başlıkta Farh ve Cheng (2000), Aycan (2001) ile Saylık ve Aydın (2020) çalışmalarında paternalist liderlik için yapılan sınıflandırmalara yer verilmektedir.

2.5.2.2.1. Farh ve Cheng (2000)'in Paternalist Liderlik Sınıflandırılması

Farh ve Cheng; otokratik, yardımsever ve ahlaki lider olmak üzere üç konu başlığı üzerinden pastoral liderliği kategorize etmektedir. Otokratik lider, bir firmada ya da ekipte üst düzey bir çalışanın alt kademesindeki çalışanlardan daha fazla yetki sahibi olduğunu ve bu nedenle şirket ya da ekip için gerekli olan dengeyi sağlaması ve çalışanlar arasındaki ilişkileri iyi kurması ve bunun karşılığında çalışanlardan yüksek performans beklenmesidir. Genel olarak, bu liderin katı ve öğüt veren bir lider olduğu görülmektedir. Yardımsever veya paternalist liderler, çalışanların iş ilişkilerine ve iş motivasyonuna yardımcı olduğunu düşünürler. Başka bir deyişle, kendilerine aile ortamı gibi davranırlar. Liderlik türlerinden bir diğeri de ahlaki liderliktir. Bu lider ise, çalışanlara karşı kültür farklılıklarına bakmaksızın herkese eşit, ahlaki kurallar çerçevesiyle birlikte çalışanlarına karşı doğru ve dürüstlük ile yaklaşması ile bilinen bir lider anlayışını benimser (Çetinkaya, 2021: 1664-1665).

Farh ve Cheng (2000) çalışmasına göre paternalist liderlik, genellikle bir inanç sistemi çerçevesinde, yardımseverlik ve ahlaki bütünlükle harmanlanmış yüksek düzeyde disiplin ve otorite olarak tanımlanabilmektedir. Bu kapsamda paternalist liderliği, liderin disiplin ve otoritesini babacan bir yardımseverlik ile harmanlaması şeklinde de ifade etmek mümkündür (Çalışkan, 2024: 1; Farh ve Cheng, 2000).

2.5.2.2.2. Aycan (2001)'in Paternalist Liderlik Sınıflandırılması

Paternalist liderlik konusunu araştıran diğer bir araştırmacı da Aycan (2001) olmuştur. Aycan bu liderliği iki açıdan ele almıştır. Bunları tek tek inceleyecek olursak (Aycan, 2006: 449);

- **Yardımsever Olma:** Lider ve çalışan arasındaki ilişkilerde, liderin çalışanına samimi ve iyi bir şekilde yaklaşması ve karşılıklı davranışları buna bağlı olarak ortaya çıkar. Lider, çalışanlarına baba gibi davranır.
- **Menfaatçi Lider:** Menfaatçi liderlik, örgütte veya ekipte otoriter bir lider tarafından kullanılır ve bu özelliği kullanarak örgütte veya ekipte düzeni kurmaya ve çalışanlara hâkim olmaya çalışır. Lider her zaman kendi fikrini kullanarak karar verir.

2.5.2.2.3. Saylık ve Aydın (2020)'nin Paternalist Liderlik Sınıflandırılması

Paternalist liderliğe ilişkin literatürde yer alan önemli bir diğer sınıflandırma Saylık ve Aydın (2020) tarafından yapılmıştır (Balaban, 2024: 38).

Saylık ve Aydın (2020) çalışmasında okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarını ölçebilecek güvenilir ve geçerli bir ölçme aracı geliştirilmesi amaçlanmıştır. Ankara ili Mamak, Gölbaşı ve Çankaya ilçe merkezlerindeki ilkokullarında görev yapan öğretmen üzerinde araştırma yapmışlar ve elde ettikleri verilere açımlayıcı ile doğrulayıcı faktör analizi yapmışlardır. Ön uygulamada 53 madde olarak oluşturdukları ölçeği analizleri sonucunda 30 maddelik olarak son şeklini oluşturmuşlardır. Saylık ve Aydın (2020)'in oluşturdukları paternalist liderlik ölçeğini aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür.

Paternalist yönetici davranışları ölçekleri toplam 30 maddeden ve beş alt boyuttan oluşmuş olup okul müdürlerinin paternalist davranışlarını değerlendirmede geçerli ve güvenilir bir ölçüm aracıdır. Aile havası alt boyutu, çalışanlar arasında hem okul içinde hem de dışında bir aile ortamı oluşturma düzeyini ölçmektedir. Bu alt boyutun yüksek puan alması, müdürlerin aile havası oluşturma davranışlarının yüksek olduğunu gösterir. Hayırseverlik boyutu, müdürlerin yönetsel tutum ve davranışlarında iyi niyet düzeyini ölçmek için dokuz madde içermektedir; yüksek puan, müdürlerin hayırseverlik özelliklerinin güçlü olduğunu belirtir. Otoriterlik boyutu, müdürlerin otoriter davranışlarını değerlendiren dört maddeden oluşmakta olup, yüksek puan bu davranışların yüksek düzeyde olduğunu ifade eder. Müdahalecilik alt boyutu, müdürlerin öğretmenlere müdahale düzeylerini ölçmek amacıyla beş madde içerir;

yüksek puan, müdürlerin müdahaleci tutumlarının belirgin olduğunu gösterir. Yetersiz görme boyutu ise, müdürlerin öğretmenlerini yetersiz görme eğilimlerini değerlendirmek için sekiz madde içermektedir; yüksek puan, müdürlerin bu yöndeki algılarının güçlü olduğunu ifade eder.

2.5.2.3. Paternalist Liderin Özellikleri

- İşyerinde bir aile ortamı yaratmak: astlarına ataerkil bir yaklaşımla baba gibi davranarak mesleki ve özel yaşamlarına ilişkin tavsiyelerde bulunmak.
- Astlarla yakın ve bireysel ilişkiler kurmak: her astı yakinen tanımak kişisel ilişkiler kurmak ve kişisel problemleriyle, aile hayatlarıyla yakından ilgilenmek.
- İşle ilgili olmayan alanlarla ilgilenmek: astların hayatlarındaki önemli olaylarında yanında olmak. Düğün, cenaze, özel gün vb. etkinliklere katılmak. Varsa ihtiyaçlarına yönelik destek olmak. Başkalarıyla sorunlarında arabuluculuk yapmak.
- Sadakat beklemek: çalışanlarından gerektiğinde özel hayatları pahasına da olsa işlerine ilişkin sadakat ve özveri göstermelerini beklemek.
- Yetki ve statünün korunması: Çalışanların liderin otoritesinden şüphe etmeksizin hiyerarşik statülerin farkında olmaları ve buna uygun davranmaları, liderin astlarının kariyeri için en iyisini bildiğine inanmalarını istemek (Aycan, 2006'dan aktaran Balaban, 2024: 37).

2.5.3. Ahlaki Liderlik

Geçmişte liderliğin çeşitli yönlerini inceleyen çok sayıda araştırma yapılmıştır. Bu araştırmaların bir sonucu olarak, liderlik çeşitli yaklaşım türlerine ayrılmıştır. Bununla birlikte, liderin çeşitli özelliklerinden ahlaki özellikleri inceleme konusu olmuş ve araştırmacılar tarafından ayrıntılı olarak araştırılmıştır. Örgütlerde olsun ekiplerde olsun, insanların çalıştığı her yerde ortaya çıkan etik dışı sorunlara bakıldığında, liderin bu konudaki özellikleri çok önemlidir. Bu nedenle, bu konu araştırmacıların ilgisini çekmekte ve bir dizi çalışmanın konusu hatta tek başına incelenen bir konu haline gelmektedir. Bu araştırmalar, liderin ahlaki özelliklerinin liderlik konusuna olan ilgisini artırmaktadır. Gelişen günümüz dünyasında ve değişen ahlak yapısıyla birlikte, işletmeler çalışanlarını ahlaki davranmaya teşvik etmek için liderlere ihtiyaç duymaktadır. Bir örgütün amaçlarına ve hedeflerine ulaşabilmesindeki en önemli

konulardan biri, liderin ahlaki davranışları sergilemesidir. Bu nedenle, kurumda bu dengenin ve ortamın sağlanması durumunda, kurumun hedefleri ve hedeflerine yönelik konularda daha sağlıklı olacağı değerlendirilmektedir. Bu ortamı oluşturan kişi de liderdir. Çünkü çalışanlar genellikle lideri örnek alırlar. Sonuç olarak, lider, çalışanları arasında güçlü bir bağ kurarak onları yönlendirebilme yeteneğine sahipse, etik davranışlarıyla çalışanların güvenini kazanır (Kılıç, 2022: 25-27).

Liderin etik davranışları, çalışanların şirkette kendini gösterme ve kanıtlanmasına yardımcı olacaktır. Bu nedenle, bu liderlik tarzı hem örgüt hem de çalışanlar üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğuna dikkat edilmelidir. Ahlaki bir lider, çalıştığı ortamda veya dışarıda etik kurallara dikkat eder ve çevresinde kendisine model alacak bireyleri etkiler. Daha önceki yıllarda da liderin bu özellikleri ve etkisinin önemi çok tartışılmıştır. Bu nedenle, bu tür liderlik tarzı, örgütteki ahlaki standartların yetersiz olduğu durumları tespit ederek düzeltir ve yönetim açısından örgüte olumlu bir etkisi vardır. Bu tür liderler, kendi alanına odaklanarak örgütte dengeyi korur. Sosyal alanda da incelenen bu liderlik modeli davranışlarıyla ilgilidir. Bunun yanı sıra, çeşitli konularda incelemeler yapan araştırmacılar, örgütteki etik olmayan kuralları ele alarak bu alanın önemini göstermeye çalışmışlardır. Sonuç olarak, bu liderlik tarzının ortak bir tanımının olmadığı açıktır. Bu liderin gerçek yapısı, kurum çalışanları ile iyi ilişkiler kurma, herkese eşit davranma ve ahlaki kurallara uyma olarak tanımlanabilir. Bu, önceki çalışmalardan anlaşılabilir. Ahlaki liderlik, çalışanların farklı kültür ve inançlarına değer veren ve buna göre hareket eden bir liderlik modelidir. Bu durumda liderler, çalışanların işe odaklanabilmelerini ve işe olan bağlılıklarını etkiler. Bu liderlik tarzı, çalışanların işe odaklanmalarını sağlamak ve onların isteklerini yerine getirmek için uzun yıllar devam edecektir. Bu liderlerin alacağı kararlar yıllar boyunca kurumları etkileyecektir. Bu nedenle, lider uzun vadeli sonuçları göz önünde bulundurarak karar vermelidir. Kurum perspektifinden düşünür ve varsayımlarını oluşturur. Yapacakları eylemlerle firmanın ahlaki değerlerine önemli ölçüde katkıda bulunur ve çevresi tarafından örnek gösterilen bir lider olur (Karcıoğlu, 2020: 16-19).

Ahlaki liderler çevrelerine hürmet eder ve başkalarının da kendilerine bu şekilde davranmasını bekler. Bu nedenle, sorumluluklarını yerine getirirler ve çevresindekilerin yardımseverliğine dikkat çekerler. Ahlaki liderlik, şirkette çalışan herkesle aynı oranda ilişki kurar ve her zaman adaletlidir. Ahlaki liderler çalışanlarına güven verir. Doğru konuşurlar ve yalan söylemezler. Bu, yerine getiremeyecekleri

hiçbir sözü vererek çalışanlarını kandırmaktan kaçınmaları anlamına gelir. Bununla birlikte, şirkette çalışan bireyleri bir araya getirmek ve sosyal olarak kaynaştırmak için stratejiler geliştirir. Sonuç olarak, ahlaki liderler genellikle çalışanlarını yönetme yeteneğine sahiptir (Yılmaz ve Kılıç, 2023: 109-116). Ahlaki liderliğin 4 önemli ilkesi bulunmaktadır (Karcıoğlu, 2020: 16-19):

- Birincisi, lider etik kurallara uygun hareketlerde bulunarak çevresinde örnek bir kimlik kazanmış olur.
- İkincisi, bu tip lider, firmada da ahlaki davranışlar konusunda çalışanlarını uyararak onları bu konuda kurallara uymaya davet eder.
- Üçüncü olarak da lider çalışanlarını bu konuda kurallara uyanları ödüllendirerek uymayanları ise cezalandırma yoluna gidebilir böylelikle çalışanlarının hareketlerini izlemiş olur.
- Sonuncusu ise, bu lider, kararları alırken etik kurallar çerçevesinde alarak bu kararları çalışanları ile yönetmiş olurlar.

Bu lider, firma adına ve çalışanlarıyla ilgili durumları adil bir şekilde yöneterek ve çevresine örnek olarak çalışanlarına güven verir. Bununla birlikte, ahlak kurallarına uyan davranışlar sergileyerek ve bu konuda kararlı bir şekilde ilerleyen bir liderlik tarzı olmuştur. Bu nedenle, liderler ve liderlik bu konuda çalışanlara sorumluluk yükler ve çalışanlarını bu konuda desteklediğini gösterir. Bu liderler yüksek sorumluluk bilinciyle tanınırlar çünkü hiçbir zaman görevden kaçmazlar. Dolayısıyla ahlaki lider, davranış bakımından olsun, çalışanlar ve diğer insanlarla kurduğu ilişkiler bakımından olsun, her açıdan etkili bir liderlik tarzı olmuştur (Karcıoğlu, 2020: 16-19).

2.5.3.1. Kuruma Faydalı Olmayan Ahlaki Davranışlar

Bu, kurumun veya kurum çalışanlarının daha verimli bir şekilde çalışmasına yardımcı olan ahlaki kuralların ortadan kaldırılmasını sağlayan tutum ve davranışları içerir. Kurumun büyümesi ve hedeflerine ulaşması bakımından olumsuz yönde etkileyen davranışları kapsayan bu konu, kuruma önemli zararlar vermektedir. Bu nedenle, firma uzun vadede itibarını kaybeder ve yatırım yapmaya daha az ilgi gösterir. Sonuç olarak, firma maddi olarak zarara uğrar. Bu nedenle, bu olumsuz davranışları sergileyen çalışan ile ilgili geleceği hakkında karar verilir. Çalışanın niyeti göz önünde bulundurularak, birinci konu hakkında uyararak yetinilir. Çalışanın bilgi eksikliği

ikinci sorundur. Sonuç olarak, bu sorunu ortadan kaldırmak için kurumda ahlaki bir lider bulmak en önemli konudur. Bu konuda teşvikler verilerek gerekirse çalışanları içerisinde lider gördükleri kişileri gerekli eğitim desteği vererek bu konuda yetiştirmesiyle bu sorunu ortadan kaldırması imkânı bulmuş olur (Uymaz, 2021:106-107).

2.5.4. Otoriter (Otokratik) Liderlik

Otoriter liderlik tarzına otoriter liderlik denir. Bu liderlik tarzı, liderin tek başına kararlar vererek alt düzeydeki çalışanları büyük ölçüde etkilediğini göstermektedir. Bu liderler her zaman sonuçları göz önünde bulundurur, ancak kararlarını daha alt düzey yöneticilere danışmazlar. Şirket çalışanları ile konuşmazlar ve bunun en iyi yöntem olduğuna inanırlar. Sonuç odaklı, farklı ve karmaşık işleyişe sahip, yüksek gelir beklentisi olan ve hata yapma lüksünü ortadan kaldırmayı amaçlayan otoriter liderler, hata yapma lüksünü ortadan kaldırmayı amaçlar. Otoriter liderler, yalnızca kendi seçimleri yaparak yetkilerini gösterirler. Bu liderlik davranışları, çalışanları ile ilişkilerinde olumsuz geri dönüşler almayı göze aldı ve sonuçları destekledi. Başka bir deyişle, otoriter liderler pozisyonlarından güç alarak şirketin tüm kararlarını etkileyerek çalışanları üzerinde kontrol sahibi olur (Özmen, 2009: 14-15).

2.5.4.1. Otoriter Liderliğin Özellikleri

Otoriter ve bürokratik sistemin hâkim olduğu gruplarda, otoriter liderler avantajlıdır. Böyle toplumlarda yaşayan insanlar, liderlerinin tüm gücünü kullanmalarını görmek ister ve bu liderlerin yetenekli olduklarını bilir (Özkaynar, 2017: 15-16). Otoriter (Otokratik) Liderin bazı özellikleri şunlardır (Canbolat, 2016: 46-49):

- Görev yaptıkları kurumlarda izlenen metotlarıyla birlikte kurumdaki işleyişlerden mesuliyet alırlar.
- Liderler, karar alırken kimseye danışmaya gerek duymadan firmadaki personellerinin yeterli derecede bilgi ve birikimlerinin olmadığını düşünmektedirler.
- Lider, çoğunlukla işleyişleri ve kuralları bakımından keskin ve iyi derece de organize edilmiş kurumlarda çalışmak ister.

- Personeller işleyiş ve unsurları bakımından oturtulmuş kuralları izlemelerine ilgi duyarlar.
- Lider, kurumdaki personellerinin yetenekleri ile fikirlerine önem vermezler ve bunlardan yararlanmazlar.

Otokratik liderliğin pozisyonunu korumak için cezalandırma yöntemi hem motivasyon sağlar hem de liderin gücünü gösterir. Genel olarak, bu durum liderin gücünü artırırken aynı zamanda kendisi ile çevresi arasındaki farkı da genişletir. Geçmişten gelen alışkanlıkların bir sonucu olarak, bazı toplumlar otokratik liderliği önemli ve hatta ihtiyaç duydukları bir şey olarak görürler. Bu nedenle, bu liderlik modeli çok fazla baskı ya da sertlik uygulamadan güçlenebilmektedir. Otokratik liderlik, toplumsal uyum için en uygun türdür (Gerçik, 2018: 120-123).

2.5.4.2. Otoriter Liderliğin Yararları ve Sakıncaları

Şirket için kararların hızlı alınmasında, amaçlarının doğru olduğundan emin olmak ve faaliyetlerini kurallar çerçevesinde yürütmek. Firmada sorun çıkma olasılığı liderler tarafından azaltılır, çünkü onlar sorunlara anında müdahale ederek ve sorunları yerinde çözebilirler (Gör, 2021: 10).

Liderin kurum için önemli kararlar alırken çalışanın fikirlerine ihtiyaç duymaması, çalışanın şirket için önemsiz olduğunu düşünmesine ve işe odaklanamamasına neden olur. Liderler çalışanların fikirlerine ve düşüncelerine değer vermez, bu da şirketin gelişmesini ve sorunları çözmesini engeller. Şirket çalışanları sorumluluk almaktan kaçınırlar. Lider ve çalışanlar arasındaki iletişimsizlik, farklı algılamalara ve yanlış düşünelere yol açabilecek sorunları ortaya çıkarabilir (Yanar, 2015: 13).

2.5.5. İstismarcı Liderlik

Tepper, 2000 yılında istismarcı liderlik fikrini ortaya attı. Kötü liderlik, çalışanlarını istismarcı ve yıkıcı bir şekilde yöneten bir patron tarafından tanımlanmıştır. İstismarcı yönetim şirket çalışanlarını strese sokabilir. Bu tür yönetimde fiziksel temas yoktur, ancak sözel veya davranışsal düşmanca davranışlar devam eder. Yöneticilerin bu düşmanca davranışların nedenleri arasında depresyonda olmaları ve işyerindeki yönetimin adaletsiz olduğuna inanmaları yer almaktadır. İstismarcı liderlik, istismarcı yönetimi uygulayan liderlik türüdür. İstismarcı liderler, bilgiyi saklar, tehdit eder,

küçük düşürür, hor görür ve görmezden gelir. Buna göre, istismarcı liderlik de kötü davranış sergileyen karanlık bir liderlik tarzı olabilir (Şentürk ve Coşkun, 2018: 1705).

İstismarcı lider, kuruma çok az bağlı olduğu için çalışanları yıldırır. Bu liderlik, firma çalışanlarının yanı sıra bundan haberi olan diğer çalışanları da etkiler. Bu nedenle diğer çalışanlar, iş göreni istismarcı yöneticinin kötü tutum ve davranışlarına maruz kalan kişiyi destekleme eğiliminde olurlar. Ek olarak, istismarcı yöneticiye zarar vermek isterler. Öznel inançlar, istismarcı yönetimi tanımlar. Statü ve yasal güç, istismarcı yönetimi güçlendirir. İstismarcı davranışlar, diğer tarzlara göre daha uzun sürer ve farklı bir yapıya sahiptir (Coşkun ve Şentürk, 2017: 170).

Bütün çalışanlar uzun süren istismarcı davranışlardan etkilenir. Her çalışan, sürekli stres ve kötü davranış olasılığı içinde olduğundan daha kötü hissetmeye başlar. İstismarcı liderlerin kötü davranışlarına maruz kalan çalışanlar belirli davranışlar sergiler. Kurumun faaliyetlerini olumsuz yönde etkileyen bazı davranışlar şunlardır: çalışanların işe odaklanamama, kuruma olan güvenin bitme noktasına gelmesi, çalışanların kendi hayatları ve iş stresini yönetememesi. Tüm çalışanlar, kurum içindeki kötü ortamdan etkilenir (Tran, Tian, Sanko ve Yen, 2013: 598).

İşletmedeki her çalışan, istismarcının olumsuz davranışlarına direkt maruz kalmasa da bu davranışlardan etkilenir. Liderin zararlı etkisi tüm işletmede hissedilmektedir. Bu durumda çalışanlar lidere karşı informel ilişkiler kurabilirler. Bu durumda, grup üyeleri liderin etrafında toplanıp ona bağlı ve hayran olmaları gerekirken, istismarcı liderin karşısında yer almaya başlar. Liderlerine güvenmedikleri için sorumlulukları ve hedefleri gereğince yerine getirmemeye başlarlar (Arye, Sun, Chen ve Deprah, 2008: 395-396).

İstismarcı davranışların bir kez yapılması, liderliğin istismarcı olduğunu göstermez. Liderin istismarcı davranışları sürekli olarak sergilemesi, istismarcı liderlik olarak bilinir. Ek olarak, sürekli olarak istismarcı davranışlar belirli bir amaçla gerçekleştiriliyor olmasıdır. Çünkü istismarcı lider çalışanlarına zarar vermek istemez. Onlara kötü davranmasının nedeni, yüksek performans istemesi, esnekliği ve hataları kabul etmemesi olabilir. İstismarcı liderler, azarlamak, alay etmek, sürekli eleştirmek, suçlamak, kaba ve ilgisiz davranmak, zorlayıcı ve baskıcı olmak gibi davranışlarda bulunurlar. Ek olarak, sürekli kötü eleştirilerde bulunur, bağırır, işten çıkarma

tehdidiyle korkutur ve çalışanlarının gergin hale gelmesine sebep olur. Bu davranışlar, çalışanlara karşı öznel ve farklılık gösterir. Bu nedenle istismarcı davranışta liderin niyetinden çok davranışın kendisine bakılmaktadır. İstismarcı liderlik davranışlarına maruz kalan çalışanlarda personel devir hızının arttığı, yıkıcı örgüt kültürünün oluştuğu görülmektedir (Starratt ve Grandy, 2010: 142-143).

2.5.5.1. İstismarcı Liderliğin Çalışanlar üzerindeki Etkisi

İşletmelerde verimlilik, etkinlik, iş tatmini ve motivasyon, liderler tarafından önemli ölçüde artırılabilir. İstismarcı liderlik, liderliğin karanlık ve yıkıcı türlerinden biridir ve çalışanların tutum ve davranışlarını etkiler. İstismarcı liderlik anlayışı, kişinin kendini başarılı hissetmemesine ve duygusal olarak tükenmesine neden olur. Bu, işe devam etme veya işten ayrılma kararlarını artırabilir. Liderin istismarcı davranışları, çalışanların lider desteğinin azalmasına veya kaybına neden olur. İşletmelerde devam eden istismarcı davranışlar, çalışanların psikolojisinde tükenme ve yetersizlik duygularını artırabilir (Sezici, 2015: 107-108).

İstismarcı liderlik algısı duygusal tükenmeyi ve başarısızlık duygusunu artırır. Çalışanın başarılı olacağına ilişkin inancı olumsuz etkilendiğinde, işiyle ilgili bir sorunu çözemez. Duygusal tükenme algısı artar ve motivasyonu azalır. Çalışanın performansı da bu durum nedeniyle kötüleşir. Liderin istismarcı davranışları, çalışanları küçümseyerek kişisel başarısızlıklara ve duygusal tükenmeye neden olur. Liderler bu tür davranışlardan kaçınmalıdır. İstismarcı liderlik algısı, çalışanların duygusal tükenmesine neden olur. Bu nedenle, liderler örgüt içinde istismarcı davranışlardan kaçınmak ve aynı zamanda çalışanların duygusal tükenmesini azaltacak yöntemler geliştirmelidir. İstismarcı liderler çalışanların işe bağlılığını, üstüne saygılarını ve odaklanmalarını azaltır. Sonuç olarak, çalışan işe odaklanamayacak ve bu da onu ruhsal ve duygusal çöküntülere sokacaktır. İşletmelerin hedeflerine ulaşmaları, istismarcı liderlik tarzı nedeniyle önemli bir sorun haline gelmektedir (Bolat, Seymen ve Yüksel, 2017: 127-134).

İşe en uygun personelin bulunması ve işe alınması ne kadar önemliyse, aynı zamanda o personelin işletmede tutulması ve kaybedilmemesi de çok önemlidir. İstismarcı liderlik tarzının bir sonucu olarak, işten ayrılan çalışanlar işletmenin etkinliği ve verimliliği üzerinde zararlı bir etkiye sahiptir. Liderler, organizasyonun başarısı için

çalışanların güvenini artırmalı, faaliyet gösterilen işe ilişkin kapsamlı açıklamalar yapmalı ve gerekli araç, gereç ve ortamları sağlamalıdır. Çalışanlar sindirilmeye çalışılmamalıdır; aksine, fikirlerini açıkça ifade etmelerine izin verilmelidir. Organizasyondaki fikirleri yaymak için yeni fikirler üretebilen ve bunları etkin bir şekilde uygulayabilen bir lider olması gerekir. Bunun yanı sıra personel ile kurumun birbiriyle olan etkileşimleri konusunda liderin sergileyeceği tutum ve davranışlar, personelin davranışlarında da bir etki oluşturur. Personellerin olumsuz olarak etkilenmesi ve çalışmış olduğu ortama uyum sağlayamamasından kaynaklı olumsuz etkilere neden olan istismarcı hareketlerden sakınmak gerekmektedir (Sezici, 2015:107-108).

Organizasyondaki çalışanlar, iş hayatıyla ilgili konularda fikirlerini ifade etme konusunda özgür hissetmelidirler. Bu durumda çalışanların fikirlerini öğrenmek önemlidir. Karar verme mekanizmasına çalışanlar da katılmalıdır. Çalışanlar, ceza ve tehdit yerine ödül ve takdir duygularını geliştirmelidir. Çok yönlü iletişim gereklidir. İş yavaşlatma, işten ayrılma ve işten ayrılma niyeti gibi zararlı tepkilerin önüne geçilmelidir. Bu zararlar işletme için beklenmedik sonuçlara yol açabilir. İnsan faktörünün işletmeler için ne kadar önemli olduğunun farkında olmak, bu kadar hassas bir konuda gerçekçi ve sağduyulu bir şekilde gerekli düzenlemeleri yapmak için gereklidir. İşletme performansı ve iş gören performansı, çalışanların memnuniyetini sağlamak için geliştirilmelidir. Lider, davranışlarıyla, düşünceleriyle ve kararlarıyla çalışanlarına destek verdiğini göstermelidir (Serdar ve Özsoy, 2019: 2-4).

2.5.6. Paternalist Lider Olarak Okul Müdürü

Eğitim örgütleri, örgütsel amaçların etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi için güçlü bir liderlik anlayışına ve yetkin liderlere ihtiyaç duymaktadır. Okul müdürleri, okullarda yenilikçi uygulamaların öncüsü olarak görülmekte ve liderlik rollerinin hem karmaşıklaştığı hem de çeşitlendiği birçok araştırmada vurgulanmaktadır (Brown ve Rutherford, 1998; Dimmock, 1999; Fullan, 2002). Bu karmaşıklık, okul müdürlerinin liderlik tarzlarını farklılaştırmalarını gerektirmiştir (Young, 1994: 44). Bu bağlamda, paternalist liderlik, okul müdürlerinin sıklıkla benimsediği liderlik yaklaşımlarından biri olarak öne çıkmaktadır.

Paternalist liderlik, otoriterlik ve yardımseverlik arasında bir denge kurmayı temel alır ve bu sayede hem disiplinin hem de bireylerin refahının sağlanmasına önem verir. Bu liderlik tarzını benimseyen bir okul müdürü, öğrencilerin ve öğretmenlerin ihtiyaçlarına duyarlıdır ve onların kişisel gelişimlerini desteklerken kuralların ve otoritenin uygulanmasında da kararlılık sergiler. Aycan (2006), paternalist liderlerin öğretmenler ve öğrenciler için kişisel destek sağladığını ve onların ihtiyaçlarına duyarlılık gösterdiğini belirtmiştir. Ayrıca, bu liderler etik davranışlarıyla okul toplumu için bir rol model oluşturur ve böylece öğrenci ve öğretmenlerin güvenini kazanır (Pellegrini ve Scandura, 2008). Cheng ve arkadaşları (2004) ise paternalist liderlerin disiplin sağlamada rehberlik edici bir yaklaşım benimsediklerini ve cezalandırıcı bir tutumdan kaçındıklarını ifade etmektedir. Bu tür bir liderlik, okul müdürlerinin okulda bir “aile” ortamı oluşturmasını ve dayanışma kültürünü teşvik etmesini sağlar (Aycan, 2006).

Paternalist liderlik, eğitim ortamlarında genellikle olumlu etkiler yaratmaktadır. Öğretmenler ve öğrenciler, bu liderlik yaklaşımı altında kendilerini değerli hissederler ve bu durum onların okula olan bağlılıklarını ve motivasyonlarını artırır (Cheng vd., 2004). Bununla birlikte, paternalist liderlik tarzının aşırı korumacı bir biçimde uygulanması durumunda bireylerin bağımsızlık ve özerklik duygularının zarar görebileceği belirtilmektedir. Bu nedenle, paternalist liderlerin yardımseverlik ile otoriterlik arasında uygun bir denge kurmaları kritik öneme sahiptir.

2.5.7. Motivasyon Kavramı

Bazı çalışanların geç saatlere kadar çalışması, bireylerin farklı şekillerde davranmaya yönelen faktörler, bireyler ne yönde davranış göstereceğinin belirlenmesi motivasyon konusuyla ilgilidir. Türkçe'de "güdüleme," "güdümleme" ve "güdülenme" terimleriyle ifade edilen bu kavram, özellikle diğer bireylerle iş birliği yapmayı temel alan yöneticilik rollerinde karşılaşılan en kritik sorunlardan birine ilişkindir. Motivasyon kavramı, bireylerin belirli bir hedefe ulaşmak amacıyla kendi istek ve arzuları doğrultusunda davranış sergilemeleri ve bu doğrultuda çaba göstermeleri şeklinde tanımlanabilir (Koçel, 2018: 639).

Motivasyon kuramları kapsam ve süreç kuramları olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Kapsam kuramları insanları “nelerin” motive ettiği ve süreç kuramları ise bireylerin

“nasıl” motive olduğu sorularına cevap bulmaya çalışmaktadır. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, Herzberg’in Çift Faktör Kuramı ve Adlerfer’in ERG Kuramı kapsam kuramları; Beklenti Kuramı ve Eşitlik Kuramı süreç kuramları kapsamında ele alınmaktadır (Can, Aşan Azizoğlu ve Miski Aydın, 2015: 108; Şenturan, 2014: 25-30).

Abraham Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, insan ihtiyaçları bir nedene dayanır ve tatmin edilen bir ihtiyaç motive edici bir unsur olmaktan çıkıp yerini tatmin edilmemiş başka bir ihtiyaca bırakır şeklindeki iki varsayıma dayanmaktadır (Şimşek, Çelik ve Akgemci, 2014: 139). 1959 yılında yapılan çalışmalar sonunda geliştirilen Motivasyon-Hijyen Kuramı olarak da bilinen İkili Etmen Kuramı (Herzberg’in Çift Faktör Kuramı), bireyin işe ilişkin tutumunun, onun başarı veya başarısızlığını belirlediği fikrinden yola çıkmaktadır. Araştırmada, 200 dolayında muhasebeci ve mühendise, kendilerini "işlerinde başarılı-iyi ve başarısız-kötü hissettikleri durumları ayrıntılı olarak tanımlamaları" konusunda açık uçlu iki soru sorulmuştur. Sonuçta, Herzberg çalışanların motivasyonu üzerinde hijyen (sağlık) ve motive edici (motivator) faktörler olmak üzere önemli etkisi olan iki etmen elde edilmiştir (Can, Aşan Azizoğlu ve Miski Aydın, 2015: 112).

Alderfer’in ERG Kuramı, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramını temel almaktadır. Bu kuram, Maslow’un kuramının iş örgütlerine uyarlanmış biçimidir. Maslow’un kuramında bazı eksiklikler olduğunu düşünen Alderfer, bu kuramı temel alarak iş örgütlerine uygun olarak geliştirmiştir. Alderfer, ihtiyaçları var olma, aidiyet ve gelişme olmak üzere üç kısma ayırmıştır (Yılmaz ve Eroğlu, 2018: 48).

Beklenti Kuramı, bireylerin bir davranışı, bu davranışın olası sonuçlarına yönelik beklentilerine göre diğer davranışlara tercih ettiklerini ve bu tercihlerin, beklenen sonucun arzulanabilirliği ile doğrudan ilişkili olduğunu öne sürmektedir. Bu durum, bir çalışanın gerçekleştirdiği işin ve bu iş sonucunda elde ettiği kazanımların, bireysel ihtiyaçları ve değer yargılarıyla örtüştüğünü ya da bu uyumun sağlanabilir olduğunu algılaması sonucunda deneyimlediği bir tatmin duygusu olarak ifade edilebilir (Tutar, 2014: 69).

Adams tarafından geliştirilen Eşitlik Kuramına göre, bireyin iş başarısından duyduğu tatmin düzeyi, çalıştığı ortamdaki eşitlik veya eşitsizlik algısına bağlı olarak şekillenmektedir. Birey, kendi gösterdiği çaba ve bu çabanın karşılığında elde ettiği çıktıları (örneğin, ücret, maaş, statü), aynı iş ortamında diğer bireylerin çabaları ve

elde ettikleri çıktılar ile karşılaştırmaktadır. Algılanan eşitlik veya eşitsizlik durumu, bireyin davranışlarını belirlemede önemli bir rol oynamaktadır (Yılmaz ve Eroğlu, 2013: 51).

2.5.8. Prososyal Motivasyon

Herhangi bir amaca yönelik olarak gerçekleştirilen davranışlar, motivasyon olarak bilinir. Bir kişinin içsel bir uyarıcının etkisiyle kendi amaçları doğrultusunda davranması, motivasyonun doğal bir sürecini oluştururken, dışsal bir uyarıcının etkisiyle kendi amaçları dışında başkalarının yararına davranması, motivasyonun yapay sürecini oluşturur (Kırel, 1996: 163). Literatürde prososyal motivasyon da bir süreçtir. Bir kişinin prososyal açıdan motive olma süreci, kişinin genel motivasyon sürecinden önemli ölçüde farklılaşmaktadır. Bu nedenle, prososyal motivasyon, dışsal bir uyarıcının etkisinde olmaksızın kendi amaçları dışında başkalarının yararına davranışta bulunma isteğiyle doğaldır (Grant, 2008: 48).

Bu nedenle, prososyal motivasyon, prososyal davranışların öncülüdür ve bireysel olarak olumlu sosyal davranışlara teşvik eder (Can ve Aykaç 2020: 1838). Batson'un (1978) "prososyal motivasyon" olarak adlandırdığı şey, bireyin kendi yararını gözetmeden ve başkalarına fayda sağlamak için gönüllü olarak çaba gösterme arzusu olarak tanımlanır (Grant, 2008: 23). Prososyal motivasyon, çalışanların örgütün amaç ve hedeflerine hiçbir çıkar gözetmeksizin yardım etme arzusu anlamına gelir (Grant, 2007). Bu motivasyona sahip çalışanlar hem mesleki dayanışma hem de gönüllü yardımlaşma sergiler (Weinstein ve Ryan, 2010). Prososyal motivasyona sahip kişiler, resmi görevlerinin gerektirdiğinden daha fazlasını yapmakta (Wright, 2007), işlerine daha fazla önem atfetmekte ve bu da onları daha başarılı hale getirmektedir (Grant ve Sumanth, 2009).

Bireylerin ait olduğu topluluklardan etkilenerek hareket etmeleri, prososyal motivasyon olarak bilinir. Prososyal motivasyon, karşısındakinin yerine koyma ilişkisinin var olmasına rağmen kalıcı olmadığı bir süreçtir. Bu fikir, çalışanların çalışmaları ve çalışma alanlarının belirli kişilere faydaları göz önüne alındığında bu açıdan faydalıdır. Bu fikre günlük hayatta birkaç örnek verebiliriz: sağlık çalışanlarının hastalara yardım etmek istemesi, sanatçıların veya gösteri yapan şovmenlerin izleyicilerini eğlendirmek için çabaları, banka çalışanlarının

müşterilerine kredi vermeye çalışırken ikna etme çabaları veya herhangi bir eğitim kurumunda çalışan bir eğitimci. Şu anda bahsettiğimiz fayda sağlama yerine, prososyal motivasyon, kişinin kendini düşünen davranışlarında görüldüğü bir kavramdır. Bu konuda araştırmalar yapan Batson, prososyal motivasyon kavramını, kişinin kendi yaşam kalitesini iyileştirmek için kendinden ödün vermek yerine başkalarının eğitimi veya yaşam kalitesini iyileştirmek istemesi olarak tanımlar. Bu konuda fayda sağlamaya çalışırken kendilerinden çok ödün veren eğitimcilere örnek verebiliriz. (Tortumlu ve Uzunbacak, 2021: 104-105).

Bu kavram hem bireyin kendisiyle hem de çalıştığı kurumla ilgili eylemleri etkiler. Firmaya ait olma duygusu ve firmanın elde ettiği başarılar gibi faktörlerin çevresindekilere fayda sağladığı görülmektedir. İlgili kavram çevresindekilere sağladığı faydayı kendine sağladığı fayda gibi görerek amaçlarına ulaşabilme açısından etik düşünceler bakımından odaklanma olarak açıklamak mümkün olur. Kendini başkasını yerine koyma, paternalist düşünce ve fedakârlık gibi unsurlar prososyal motivasyonun belirleyici unsurları olmuştur (Karadirek, 2023: 337-338).

2.5.8.1. Prososyal Motivasyonun Önemi

Organizasyonların hedeflerine ulaşmak, daha etkili ve verimli çalışmak ve performanslarını artırmak için çeşitli içsel ve dışsal motivasyon uygulamalarından faydalandıkları görülmektedir. Motivasyon üzerine yapılan araştırmalar, maddi veya dışsal teşviklerin sürekli bir motivasyon kaynağı olamayacağını ve zamanla etkilerinin azalabileceğini vurgulamaktadır. Bu nedenle, içsel motivasyonu güçlendiren sosyal unsurların ön planda tutulması, örgüt içinde olumlu bir atmosfer oluşturacak ve kurumsal açıdan faydalı sonuçlar doğuracaktır. Prososyal motivasyon uygulamalarının mevcut olduğu bir organizasyon ortamında, çalışanlar kendilerini daha toplumsal sorumluluk sahibi ve değerli hissedeceklerdir. Kurumsal hedeflere ulaşmada, prososyal motivasyon uygulamalarının örgütlerde önemli bir rol oynadığı bilinmektedir (Elagöz, 2024: 27).

İnsanların sahip olduğu iş koşulları, onların farklı şekillerde motive olmalarına olanak tanımaktadır. Örneğin, bir birey, işi aracılığıyla başkalarına yardım etmeyi arzu edebilir. Bu tür bir arzu, literatürde prososyal motivasyon olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenle, işi aracılığıyla başkalarına fayda sağlama isteği ve arzusu yüksek olan

bireylerin prososyal motivasyon düzeylerinin de genellikle yüksek olacağı öngörülmektedir (Karadirek, 2022: 802).

2.5.8.2. Prososyal Motivasyonun Kaynakları

Kant ve Platon gibi düşünürler iyi istenç kavramını geliştirmiştir. Bu düşünürlerin düşünceleri doğrultusunda özgeci motivasyon kavramının sorgulaması yapılmıştır ve deneysel çalışmalar tartışılmıştır. Bu bağlamda şu noktalar öne çıkmaktadır (İmadoğlu, 2022: 56; Yavuzer, 2017: 106-107):

1. İnsan doğasının bir parçası olan kişisel çıkarların varlığına rağmen, başkalarına duyulan şefkatin yardım etme motivasyonunu tetiklediği,
2. Antropologların çalışmalarında özgeciliğin insan evriminde önemli bir faktör olduğu ve özgeci davranışları etkileyen duygusal eğilimlerin genetik bir temele sahip bulunduğu,
3. Yardım etme davranışında nihai hedeflerin ve özgeciliğin varlığının sorgulandığı deneysel çalışmalarda empatik kaygının önemli bir motivasyon kaynağı olduğu,
4. Özgeci motivasyonun empatik kaygı dışında başka kaynaklarının olup olmadığının değerlendirildiği çalışmalarda, özgeci kişilik gelişimi için ahlaki muhakeme, içselleştirilmiş prososyal değerler ve olumlu benlik kavramı oluşturma gibi kaynakların bildirildiği belirtilmiştir.

2.5.8.3. Prososyal Motivasyonun Davranışlar Üzerindeki Etkisi

Daha önce, prososyal motivasyonun, bireylerin çevrelerindekiyle fayda sağlamak için kendilerini feda etmeye teşvik ettiği bir kavram olduğunu belirtmiştik. Bu nedenle, birey başkalarına fayda sağlamak için kendinden vazgeçerek daha çok çalışmaya meyilli olabilir. Bu fikrin bireyin gelişmesine katkıda bulunması, onu çevresinden alacağı olumsuz tepkilere karşı yeterli farkındalığa sahip, yaratıcı ve üretken olmasına ve diğer birçok özelliğe sahip olmasına katkıda bulunur. Prososyal motivasyon etkisi gösteren kişiler, işyerinde yaptıkları sorumluluklara dikkat ederek daha iyi performans göstermeye çalışırlar. Buna ek olarak, bu etkiye sahip çalışanların şirket içinde yaptıkları işleri düzenli tutmaları ve diğer çalışanları işleriyle ilgili olarak yönlendirmeleri de gözlemlenmiştir (Aykaç ve Can, 2020: 1838).

Çok sayıda literatür çalışması, prososyal motivasyonun bilgi paylaşımı üzerindeki olumlu etkisini teyit etmiştir. Örneğin, Xia ve Yang (2020: 5) Çin'de 302 üniversite öğrencisi üzerinde yaptıkları bir çalışmada, bilgi paylaşımı ve prososyal motivasyon arasında pozitif bir ilişki bulundu. Koskiaho (2017: 53) tarafından yapılan bir araştırma, Finlandiya'da uzmanların bilgi paylaşımına yönelik motivasyonlarını inceledi ve özerk ve kontrollü motivasyonun yanı sıra prososyal motivasyonun da bilgi paylaşımına yardımcı olduğunu gösterdi. Tian ve arkadaşları (2021: 1), 320 Çinli çalışan üzerinde araştırma yaptılar ve bilgi paylaşımı, prososyal motivasyon ve çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkiyi artırmak için bir aracılık rolü oynamıştır. Bulgular, prososyal motivasyonun bilgi paylaşımını olumlu yönde etkilediğini göstermiştir.

2.6. Liderlik Türlerine ve Paternalist Liderliğe İlişkin Literatür

Ahlaki liderlik, köken olarak Aristo' nun ortaya koymuş olduğu araştırmalarından ortaya çıkmıştır. Ahlaki liderlik için 5 önemli varsayımlardan bahsetmek mümkündür. Bunları sıralayacak olursak, hürmet, eşitlik, itimat, çalışkanlık ve çevre edinme varsayımlarıdır (Yılmaz ve Kılıç, 2023: 109-116). Araştırmacılardan biri olan Guy' ın düşüncelerine göre ahlaki liderlik, hangi şeyin iyi veya kötü olduğu konusunda iyi ve doğruyu bulana kadar araştırma yapması işleyişi ile çalışanları ve çevresindekilere göre yapmış olduğu hareket ve davranışlarının onlar açısından bir emsal olması konusu olarak açıklanır (Mihelic, 2010: 32). Karcioğlu (2020) tarafından yapılan araştırmada ise ahlaki liderliğin 4 ilkesi ortaya konulmuştur.

İstismarcı liderlik ise Tepper (2000) tarafından ilk ortaya atılmıştır. Buna göre istismarcı liderlik, “fiziksel temas hariç olmak üzere, sözel ve sözel olmayan düşmanca davranışlarda süreklilik göstermesi” şeklinde tanımlanmıştır. İstismarcı liderler, çok sayıda örgütsel çıktıyı tehlikeye atabilir. İstismarcı davranışlar sergileyen liderler, işletmenin prosedürel adillliğini ve çalışanların örgütsel vatandaşlığını olumsuz etkiler (Zellars vd., 2002). Kurt Yılmaz (2023) tarafından istismarcı liderlik üzerine gerçekleştirilen bir araştırmada, olumsuz görüş ve deneyimler ortaya konulmuştur. Bu araştırmaya göre, Y kuşağı karakteristik özellikleri çalışma yaşamına ve liderlik algısına, Z kuşağının karakteristik özellikleri ise iş yapış biçimine ve liderlik algısına etki yapmaktadır. Ayrıca Tepper, ve diğerlerine (2006) göre istismarcı liderlik, çalışanların olumsuz duygulanımlarını ve depresyon düzeylerini artırdığı ortaya

konulmuştur. Bununla birlikte, performans değerlendirmeleri ve performans çıktıları üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğu (Harris vd., 2007; Tepper vd., 2011), iş tatminini ve örgütsel bağlılığı düşürdüğü, işten ayrılma niyeti ve örgütsel sapkın davranışları artırdığı (Tepper vd., 2009), duygusal tükenmeyi ve işe adanmayı artırdığı (Aryee vd., 2008), algılanan örgütsel destek algısını düşürdüğü (Shoss vd., 2013) ek olarak, istismarcı liderlik, işten istifa, düşük motivasyonla çalışma, iş yaşam çatışmasında artış, örgütsel adaletsizlik algısı ve daha fazla stres dahil olmak üzere çeşitli belirtilere yol açabilir. İstismarcı liderlik, şirketin kötü bir kültür oluşturmaya ve personel devir hızını artırmasına neden olur (Starratt ve Grandy, 2010).

Redding ve Westwood tarafından yapılan araştırmalar, Batı'dan gelen liderlik özelliklerinin Doğu'dan gelen liderlik özelliklerinden farklı olduğunu kanıtladı. Paternalist liderler, farklı kültürlerin gruplara bölünmesiyle ortaya çıktı. Bununla birlikte, "Westwood" paternalist lideri, alt kademesinde çalışan bireylere baba-oğul ilişkisi ile yaklaşımlarını ve çalışanlarına karşı hürmet gösteren ve aynı zamanda otokratik vasıflı bir liderlik tipi olarak tanımladı. Gelfand ve Aycan, paternalist lideri astlık ve üstlük düzeyine önem veren bir kavram olarak tanımladılar. Lider çalışanlarını bir baba figürü ile yönlendirirken, çalışanların kendisine güven ve bağlı olduklarını gösteriyor. Firmanın hedeflerini ve vizyonunu göz önüne alarak sahiplenici ve yardımsever bir etkiye sahip olan bu liderlik biçimi, pastoral lider olarak simgeleşen bir faaliyet sürecidir. Bu nedenle, bu liderlik, lider ve çalışanların birbirine baba oğul gibi yaklaşımıyla birlikte firmada bir aile ortamına dayanmaktadır. Sonuç olarak, paternalist liderin şirkette görünümü, lider ve çalışanların baba oğul gibi bir ilişkiye sahip olduklarını göstermektedir (Çalışkan, 2015: 64-65).

Balaban (2024), 2022-2023 eğitim-öğretim yılında Siirt ilinde görev yapan öğretmenler üzerine gerçekleştirdiği araştırmasında katılımcıların paternalist liderliğe ilişkin ideal algılarının ölçeğin tamamında cinsiyet, unvan, mesleki kıdem ve yaş değişkenlerine göre farklılık gösterdiği; öğrenim durumu, branş alanı ve en çok yaşanılan yer değişkenlerinde ise farklılık göstermediği elde etmişlerdir. Ayrıca kişilik özellikleri ile paternalist liderliğe ilişkin ideal algıları arasında korelasyon ilişkilerinin olduğunu tespit etmişlerdir.

Çalışkan (2024) Şanlıurfa ilinde faaliyet gösteren bankalarda çalışanlar üzerine yaptığı araştırmasında paternalist liderliğin örgütsel özdeşleşmeyi pozitif ve işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediğini saptamıştır.

2.7. Prososyal Motivasyona İlişkin Literatür

Genel olarak, prososyal liderliğe ilişkin araştırmalar, kişilerin motivasyonu ile kariyerlerine olan bağlılığı ve başarısı arasında pozitif bir ilişki bulmuştur. İçsel ve dışsal motivasyon çeşitleri vardır. Özellikle kişisel olarak ortaya çıkabilen içsel motivasyon ile iş tatmini arasında güçlü bir ilişki olduğu düşünülürse, motivasyonun iş tatmini olumlu bir şekilde etkileyebileceği söylenir (Karadirek, 2023: 337-338). Prososyal motivasyonun insan kaynağının duyguları ve davranışlarıyla ilişkisi, son zamanlarda literatürde daha fazla inceleme konusu olmuştur. Grant'ın çalışması, çalışanların prososyal motivasyonu ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki buldu (Grant, 2008:48-50). Benzer şekilde kamu çalışanları üzerinde yapılan bir araştırmaya göre, iş tatmini ile prososyal motivasyon arasında pozitif bir ilişki vardır (Steijn ve Van der Voet, 2019). Çalışmalar, prososyal motivasyonun kişinin kariyeriyle ilişkili olduğunu ve bağlılığını ve başarısını etkileyebileceğine dair bulguları göstermektedir. Bir çalışmada Singh ve ark. kariyer motivasyonu ile prososyal motivasyon arasında güçlü bir ilişki olduğunu iddia ediyor (Sinigh, Vinnicombe ve Kumra, 2006: 3-4).

Prososyal motivasyon, kişinin kariyer hedeflerini önemli ölçüde iyileştiriyor (Piatak, 2016: 805-806). Can ve Aykaç'ın araştırması, prososyal motivasyon davranışıyla mesleki bağlılık arasında olumlu bir ilişki olduğunu göstermektedir. Mesleki bağlılık prososyal motivasyona katkıda bulunur (Can ve Aykaç, 2020: 1838-1839).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örneklem, veri toplama araçları, verilerin çözümlenmesi konularına değinilmektedir.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışma, ilişkisel tarama deseni kullanılarak tasarlanmıştır. İlişkisel tarama deseni; iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkinin, değişkenlere herhangi bir müdahalede bulunulmaksızın incelendiği bir nicel araştırma yöntemi olarak tanımlanmaktadır (Karasar, 2012). Değişkenlere müdahale edilmemesi özelliği açısından ilişkisel tarama deseni, nedensel karşılaştırma araştırmalarıyla benzerlik taşımaktadır.

Ancak, nedensel karşılaştırma araştırmalarında bağımlı değişkeni etkileyen bağımsız değişkenlerin neden-sonuç ilişkisi çerçevesinde belirlenmesi amaçlanırken, korelasyonel araştırmalarda yalnızca değişkenler arasındaki birlikte değişim incelenmektedir. Bu inceleme araştırmacıya neden-sonuç ilişkisinin oluşabileceği fikrini verebilmekte ancak neden-sonuç ilişkisi olarak yorumlanamamaktadır (Büyüköztürk vd., 2012).

3.2. Evren ve Örneklem

Bu çalışmanın evrenini; Şırnak ilinin Silopi ilçesindeki 47 ortaokulda, 2023-2024 eğitim-öğretim yılında görev yapan toplam 849 öğretmenden oluşturmaktadır. Örneklem yönteminde kaynaklı oluşabilecek hataları en aza indirmek için evrenin tamamına ulaşılmaya çalışılmıştır. Bu okullardaki tüm öğretmenlere, gönüllülük ilkesi esas alınmak suretiyle kişisel bilgi formu ve ölçekler uygulanmıştır. Bu araştırmanın örneklemine, 47 ortaokulda görev yapmakta olan toplam 526 öğretmen oluşturmaktadır. Dolayısıyla örneklem yöntemi olarak her elemanın katılım şansının eşitlenmesi için basit seçkisiz örneklem yöntemi seçilmiştir. Çıngı (1994), her bir örneklem birimine eşit seçilme olasılığının verilmesinin, örneklem evrenden her bir örneklemin eşit ihtimalle seçilmesi anlamına geldiğinin altını çizmektedir. Bu örneklem yönteminde bireylerin tamamının seçilme ihtimali aynı ve bir kişinin

seçilmesi diğer kişilerin seçilmesini etkilememektedir. Ayrıca evreni temsil edici bir örneklemin seçiminin en geçerli ve iyi yöntemi seçkisiz örneklemedir (Büyüköztürk vd., 2012).

3.3. Veri Toplama Araçları

Bu başlık kapsamında kişisel bilgi formu, paternalist liderlik davranışları ölçeği, prososyal motivasyon ölçeği ve verilerin toplanması konularına değinilmektedir.

3.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik bilgilerini belirlemek için oluşturulan soru formudur. Formda cinsiyet, yaş, medeni durum, mesleki kıdem yılı ve okul kıdem yılı değişkenlerini içeren sorular yer almaktadır.

3.3.2. Paternalist Liderlik Davranışları Ölçeği

Paternalist liderlik davranışları ölçeği, Dağlı ve Ağalday (2017) tarafından 4 boyutlu ve 22 madde olarak geliştirilmiştir. Ölçeğin alt boyutları; yardımsever liderlik 9 madde (1,2,3,4,5,6,7,8 ve 9. Maddeler), ahlaki liderlik 7 madde (10,11,12,13,14,15 ve 16. Maddeler) , otoriter liderlik 3 madde (17,18 ve 19. Maddeler) ve çıkarıcı liderlik 3 maddeden (20,21 ve 22. Maddeler) oluşmaktadır. Ölçek 5'li Likert (1= hiç katılmıyorum – 5= tamamen katılıyorum) şeklinde puanlanmıştır. Ölçekte bulunan 10-12-15 ve 16. maddeler ters kodlanmıştır. Ölçekte ters puanlanmış maddeler ters çevrilmiştir. Ölçeğin bu araştırmadaki Cronbach's Alfa güvenilirlik katsayıları yardımsever liderlik boyutu için $\alpha = 0,945$, ahlaki liderlik boyutu için $\alpha = 0,943$, otoriter liderlik boyutu için $\alpha = 0,656$ ve çıkarıcı liderlik boyutu için ise $\alpha = 0,635$ olarak bulunmuştur. Ölçeğin toplam Cronbach's Alfa güvenilirlik katsayısı ise $\alpha = 0,838$ olarak bulunmuştur.

3.3.3. Prososyal Motivasyon Ölçeği

Bu ölçek, Grant ve Sumanth (2009) tarafından geliştirilmiştir. Türkçeye uyarlama çalışması ise Kesen ve Akyüz (2016) tarafından yapılmıştır. Ölçek tek faktörden ve 5 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte ters madde yer almamaktadır. Ölçeğin toplam Cronbach's Alfa güvenilirlik katsayısı $\alpha = 0,842$ olarak bulunmuştur.

3.3.4. Verilerin Toplanması

İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Rektörlüğü Etik Kurulu Başkanlığı'ndan 13.10.2023 tarih ve 2023/07 sayılı Etik Kurulu Raporu alınmıştır. Bununla birlikte araştırmada yer alan ölçeklerin kullanımına ilişkin izinler araştırmacılardan alınmıştır. Ardından verileri Millî Eğitim Bakanlığına bağlı resmi ortaöğretim kurumlarından toplayabilmek adına 31.10.2023 tarih ve 88449013 sayılı anket ve araştırma izni alınmıştır. Araştırma verileri 526 öğretmen üzerinden toplanmıştır. Veriler yüz yüze ve online anket şeklinde toplanmıştır.

3.4. Verilerin Çözümlemesi

Veriler SPSS programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Araştırma verilerinde; betimsel analizler, parametrik ve parametrik olmayan testler, güvenilirlik ve korelasyon analizi uygulanmıştır. Regresyon analizi şartları sağlandıktan sonra basit regresyon analizine geçilmiştir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Bu bölümde, okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin prososyal motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmaya ait bulgular sunulmaktadır. İlk olarak, anket yöntemiyle elde edilen verilerin genel değerlendirilmesi yapılmış, ardından verilerin yüzde ve frekans dağılımları ile ortalama ve standart sapmalarına ilişkin bulgular SPSS programı aracılığıyla analiz edilerek detaylı bir şekilde raporlanmıştır.

4.1. Demografik Bilgiler

Araştırmaya katılan 526 katılımcı ile ilgili demografik özelliklere ilişkin yüzde ve frekans dağılımları tablo 4.1’de verilmiştir.

Tablo 4.1: Öğretmenlerin Demografik Bilgileri Frekans ve Yüzde Değerler

	Gruplar	N	%
Cinsiyet	Kadın	297	56.5
	Erkek	229	43.5
Medeni Durum	Evli	252	47.9
	Bekar	274	52.1
Yaş	21-27 yaş	172	32.7
	28-34 yaş	243	46.2
	35 yaş ve üzeri	111	21.1
Mesleki kıdem yılı	1-3 yıl	356	67.7
	4-6 yıl	106	20.2
	7 yıl ve üzeri	64	12.2
Okul kıdem yılı	1-3 yıl	388	73.8
	4 yıl ve üzeri	138	26.2

Tabloyu incelediğimizde örneklem grubunun %56,5’inin (N=297) kadın, %43,5’inin (N=229) erkek olduğu, katılımcıların %47,9’u (N=252) evli, %52,1’inin (N=274) ise bekar öğretmenlerden oluşmaktadır. Araştırma katılımcılarının %32,7’sinin (N=172) 21-27 yaş aralığında, %46,2’sinin (N=243) 28-34 yaş aralığında ve %21,1’nin (N=111) ise 35 yaş ve üzeri olan öğretmenlerde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Meslek kıdem

yılına baktığımızda %67,7'si (N=356) 1-3 yıl arasında, %20,2'sinin (N=106) 4-6 yıl arasında ve (N=64) %12,2'sinin (N=64) ise 7 yıl ve üzeri mesleki kıdem yılına sahip olduğu, %73,8'sinin (N=388) 1-3 yıl arası, %26,2'sinin ise (N=138) 4 yıl ve üzeri okul kıdem yılına sahip olan katılımcılardan oluşmaktadır.

4.2. Normallik Analizi

Ölçeklerin normallik dağılımları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.2: Verilerin Normallik Analiz Dağılımı

	Yardımsaver Liderlik	Ahlaki Liderlik	Otoriter Liderlik	Çıkarıcı Liderlik	Paternalist Liderlik	Prososyal Motivasyon
Çarpıklık	-1.048	-1.087	.180	.070	-.971	-.376
Basıklık	.874	.649	-.422	-.199	1,288	.035
N	526	526	526	526	526	526

Tablodaki verilerin normalliği incelendiğinde, çarpıklık ve basıklık değerlerinin +2 ile -2 aralığında olduğu tespit edilmiştir. George ve Mallery (2010) tarafından önerildiği üzere, çarpıklık ve basıklık değerlerinin bu aralıkta yer alması, verilerin normal dağılım sergilediğini göstermektedir. Verilerin normal dağılım gösterdiği sonucuna ulaşılması nedeniyle, çalışmada parametrik hipotez testlerinin kullanılmasına karar verilmiştir.

4.3. Paternalist Liderlik ve Alt Boyutları ile Sosyosyal Motivasyon Ölçeği Aritmetik Ortalama, Standart Sapmaları

Aşağıdaki tabloda paternalist liderlik ölçeği ve alt boyutları ile sosyosyal motivasyon ölçeğinin aritmetik ortalaması ve standart sapmalarına ilişkin analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 4.3: Paternalist Liderlik ve Alt Boyutları ile Sosyosyal Motivasyon Ölçeği Aritmetik Ortalama, Standart Sapmaları

Alt Boyutlar	Yardımsaver Liderlik	Ahlaki Liderlik	Otoriter Liderlik	Çıkarıcı Liderlik	Paternalist Liderlik	Prososyal Motivasyon
Aritmetik Ortalama (\bar{X})	3.842	4.281	2.460	2.633	3.628	4.141

Standart Sapma (ss)	0.878	0.769	0.867	0.841	0.487	0.551
---------------------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

Tablo 4.3. incelendiğinde öğretmenlerin paternalist liderlik, yardımsever liderlik ve prososyal motivasyona yönelik algılarının kısmen yüksek düzeyde olduğu görülmektedir (4: Katılıyorum). Öğretmenlerin okul müdürlerinin otoriter liderliklerine ilişkin algılarının düzeyi orta düzeyin altındadır (2: Katılmıyorum). Öğretmenlerin okul müdürlerinin çıkarıcı liderliklerine yönelik algılarının düzeyi orta düzeydedir (3: Kısmen katılıyorum). Öğretmenlerin okul müdürlerinin ahlaki liderliklerine dair algısı ise yüksek düzeydedir (5: Tamamen katılıyorum). Zira beşli likert ölçeklerde kesme puanları şu biçimde puanlanmaktadır: 1.00-1.80 (1: Hiç katılmıyorum), 1.81-2.60 (2: Katılmıyorum), 2.61-3.40 (3: Kısmen katılıyorum), 3.41-4.20 (4: Katılıyorum) ve 4.21-5.00 (5: Tamamen katılıyorum).

4.4. Paternalist Liderlik Davranışları ile Prososyal Motivasyon Düzeyleri Cinsiyet Değişkenine Göre İncelenmesi

Paternalist Liderlik Davranışları ile Prososyal Motivasyon Düzeyleri cinsiyet değişkenine göre analiz sonuçları aşağıda tabloda incelenmiştir.

Tablo 4.4: Paternalist Liderlik Davranışları ile Prososyal Motivasyon Düzeyleri Cinsiyet Değişkenine Göre t Testi Sonuçları

Alt boyut	Cinsiyet	N	Ort.	STD.	T	p
Yardımsever Liderlik	Kadın	297	3.694	0.913	-4.543	0.000*
	Erkek	229	4.033	0.793		
Otoriter Liderlik	Kadın	297	2.558	0.852	2.981	0.003*
	Erkek	229	2.333	0.871		
Çıkarıcı Liderlik	Kadın	297	2.701	0.860	2.130	0.034*
	Erkek	229	2.544	0.809		
Ahlaki Liderlik	Kadın	297	4.171	0.800	-3.789	0.000*
	Erkek	229	4.424	0.703		
Paternalist Liderlik Ortalama	Kadın	297	3.556	0.519	-4.048	0.000*
	Erkek	229	3.723	0.426		
Prososyal Motivasyon	Kadın	297	4.114	0.546	-1.277	0.202
	Erkek	229	4.176	0.558		

*P<0,05

Tablo 4.4. incelendiğinde cinsiyet ile paternalist liderlik alt boyutlarından yardımsever liderlik (t=-4,543; p=0,000), otoriter liderlik (t=2,981; p=0,003), çıkarıcı liderlik (t=2,130; p=0,034), ahlaki liderlik (t=-3,789; p=0,000) boyutlarında anlamlı bir

farklılık olduğu bunun yanında paternalist liderlik ölçeği ortalama puanı ile cinsiyet değişkeni arasında ($t=-4,048$; $p=0,00$) anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Cinsiyet değişkeni ile prososyal motivasyon arasında herhangi fark bulunamamıştır.

Farkın hangi gruptan kaynakladığına bakıldığında yardımsever liderlik boyutunda erkek ($\bar{x}=4,033\pm0,793$) katılımcıların aritmetik ortalamasının kadın ($\bar{x}=3,694\pm0,913$) katılımcıların aritmetik ortalamasından daha yüksek olduğu, otoriter liderlik boyutunda kadın ($\bar{x}=2,558\pm0,852$) katılımcıların aritmetik ortalamasının erkek ($\bar{x}=2,333\pm0,871$) katılımcıların aritmetik ortalamasından daha yüksek olduğu, çıkarıcı liderlik boyutunda kadın ($\bar{x}=2,701\pm0,860$) katılımcıların aritmetik ortalamasının erkek ($\bar{x}=2,544\pm0,809$) katılımcıların ortalamasından daha yüksek olduğu ve ahlaki liderlik boyutunda ise erkek ($\bar{x}=4,424\pm0,703$) katılımcıların ortalamasının kadın ($\bar{x}=4,171\pm0,800$) katılımcıların ortalamasından daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Paternalist liderlik ölçeğinin tamamına baktığımızda erkeklerin ($\bar{x}=3,723\pm0,426$) ortalamasının kadın ($\bar{x}=3,556\pm0,519$) katılımcıların ortalamasından daha yüksek olduğunu sonucuna ulaşılmıştır.

4.5. Paternalist Liderlik Davranışları ile Prososyal Motivasyon Düzeyleri Medeni Durum Değişkenine Göre İncelenmesi

Paternalist liderlik davranışları ile prososyal motivasyon düzeyleri medeni durum değişkenine göre analizi aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.5: Paternalist Liderlik Davranışları ile Prososyal Motivasyon Düzeyleri medeni durum değişkenine göre t Testi Sonuçları

Alt boyut	Medeni Durum	N	Ort.	STD.	T	p
Yardımsever Liderlik	Evli	252	3.930	0.767	2.235	0.026*
	Bekar	274	3.761	0.964		
Otoriter Liderlik	Evli	252	2.391	0.844	-1.758	0.079
	Bekar	274	2.524	0.884		
Çıkarıcı Liderlik	Evli	252	2.547	0.782	-2.242	0.025*
	Bekar	274	2.711	0.886		
Ahlaki Liderlik	Evli	252	4.366	0.692	2.440	0.015*
	Bekar	274	4.204	0.827		
Paternalist Ortalama	Evli	252	3.670	0.426	1.908	0.057
	Bekar	274	3.590	0.535		
Prososyal Motivasyon	Evli	252	4.175	0.519	1.354	0.176
	Bekar	274	4.110	0.579		

* $p<0,05$

Tablo incelendiğinde medeni durum ile paternalist liderlik alt boyutlarından yardımsever liderlik ($t=-4,543$; $p=0,000$), çıkarıcı liderlik ($t=2,130$; $p=0,034$), ahlaki liderlik ($t=-3,789$; $p=0,000$) boyutlarında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Medeni durum değişkeni ile paternalist liderlik ölçeği ortalama puanı ve prososyal motivasyon arasında herhangi fark bulunamamıştır.

Farkın hangi gruptan kaynakladığına bakıldığında yardımsever liderlik boyutunda evli ($\bar{x}=3,930\pm0,767$) katılımcıların aritmetik ortalamasının bekar ($\bar{x}=3,761\pm0,964$) katılımcıların aritmetik ortalamasından daha yüksek olduğu, çıkarıcı liderlik boyutunda bekar ($\bar{x}=2,711\pm0,886$) katılımcıların aritmetik ortalamasının evli ($\bar{x}=2,547\pm0,782$) katılımcıların ortalamasından daha yüksek olduğu ve ahlaki liderlik boyutunda ise evli ($\bar{x}=4,366\pm0,692$) katılımcıların ortalamasının bekar ($\bar{x}=4,204\pm0,827$) katılımcıların ortalamasından daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

4.6. Paternalist Liderlik Davranışları ile Prososyal Motivasyon Düzeyleri Okul Kıdem Yılına Göre İncelenmesi

Paternalist liderlik davranışları ile prososyal motivasyon düzeyleri okul kıdem yılı değişkenine göre analizi aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.6: Paternalist Liderlik Davranışları ile Prososyal Motivasyon Düzeyleri okul kıdem yılına göre t Testi Sonuçları

Alt boyut	Okul kıdem yılı	N	Ort.	STD.	T	p
Yardıms sever Liderlik	1-3 yıl	388	3.880	0.859	1.695	0.091
	4 yıl ve üzeri	138	3.733	0.926		
Otoriter Liderlik	1-3 yıl	388	2.403	0.863	-2.538	0.011*
	4 yıl ve üzeri	138	2.620	0.859		
Çıkarıcı Liderlik	1-3 yıl	388	2.609	0.863	-1.096	0.274
	4 yıl ve üzeri	138	2.700	0.773		
Ahlaki Liderlik	1-3 yıl	388	4.324	0.761	2.130	0.034*
	4 yıl ve üzeri	138	4.162	0.780		
Paternalist Liderlik Ortalama	1-3 yıl	388	3.647	0.473	1.445	0.149
	4 yıl ve üzeri	138	3.577	0.522		
Prososyal Motivasyon	1-3 yıl	388	4.150	0.542	0.632	0.528
	4 yıl ve üzeri	138	4.115	0.579		

*P<0,05

Tablo incelendiğinde okul kıdem yılı değişkeni ile paternalist liderlik alt boyutlarından otoriter liderlik ($t=-2,538$; $p=0,011$), ahlaki liderlik ($t=2,130$; $p=0,034$) boyutlarında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Farkın hangi gruptan kaynakladığına bakıldığında otoriter liderlik boyutunda okul kıdem yılı 4 yıl ve üzeri olan ($\bar{x}=2,620\pm 0,859$) öğretmenlerin aritmetik ortalamasının okul kıdem yılının 1-3 yıl olan ($\bar{x}=2,403\pm 0,863$) öğretmenlerin ortalamasından daha yüksek olduğu ve ahlaki liderlik boyutunda ise okul kıdem yılı 1-3 yıl aralığında olan ($\bar{x}=4,324\pm 0,761$) katılımcıların ortalamasının okul kıdem yılı 4 yıl ve üzeri olan ($\bar{x}=4,162\pm 0,780$) katılımcıların ortalamasından daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

4.7. Paternalist Liderlik Davranışları ile Prososyal Motivasyon Düzeyleri Yaş Değişkenine Göre İncelenmesi

Paternalist liderlik davranışları ile prososyal motivasyon düzeyleri yaş değişkenine göre analizi aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.7: Paternalist Liderlik Davranışları ile Prososyal Motivasyon Düzeyleri**Yaşa Göre ANOVA Testi Sonuçları**

	Gruplar	n	ort	ss	F	P	Fark
Yardıms sever Liderlik	21-27 yaş	172	3.740	0.943	2.567	0.078	
	28-34 yaş	243	3.850	0.877			
	35 yaş ve üzeri	111	3.981	0.755			
Ahlaki Liderlik	21-27 yaş	172	4.232	0.816	0.720	0.487	
	28-34 yaş	243	4.288	0.770			
	35 yaş ve üzeri	111	4.343	0.687			
Otoriter Liderlik	21-27 yaş	172	2.536	0.864	1.304	0.272	
	28-34 yaş	243	2.448	0.847			
	35 yaş ve üzeri	111	2.369	0.911			
Çıkarıcı Liderlik	21-27 yaş	172	2.720	0.885	3.765	0.024*	21-27 yaş >35 yaş ve üzeri
	28-34 yaş	243	2.655	0.827			
	35 yaş ve üzeri	111	2.447	0.777			
Paternalist Liderlik Ortalama	21-27 yaş	172	3.593	0.514	0.818	0.442	
	28-34 yaş	243	3.636	0.500			
	35 yaş ve üzeri	111	3.667	0.411			
Prososyal Motivasyon	21-27 yaş	172	4.117	0.544	0.345	0.709	
	28-34 yaş	243	4.162	0.541			
	35 yaş ve üzeri	111	4.133	0.589			

*P<0,05

Tablo incelendiğinde yaş değişkeni ile çıkarıcı liderlik ($F(2;523) = 3,765$; $p < 0,024$) boyutunda anlamlı bir fark tespit edilmişti. Farkın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek için yapılan Tukey Post Hoc analizi sonucunda 21-27 yaş ($\bar{x} = 2,720 \pm 0,864$) aralığında olanlar ile 35 yaş ve üzeri ($\bar{x} = 2,447 \pm 0,777$) olan öğretmenler arasında fark olduğu görülmektedir.

4.8. Paternalist Liderlik Davranışları ile Prososyal Motivasyon Düzeyleri Mesleki Kıdem Yılına Göre İncelenmesi

Paternalist liderlik davranışları ile prososyal motivasyon düzeyleri mesleki kıdem yılına göre ANOVA testi analiz sonuçları aşağıdaki tabloda incelenmiştir.

Tablo 4.8: Paternalist Liderlik Davranışları ile Prososyal Motivasyon Düzeyleri Mesleki Kıdem Yılına Göre ANOVA Testi Sonuçları

	Gruplar	n	ort	ss	F	P	Fark
Yardıms sever Liderlik	1-3 yıl	356	3.823	0.889	1.359	0.258	
	4-6 yıl	106	3.802	0.904			
	7 yıl ve üzeri	64	4.010	0.763			
Ahlaki Liderlik	1-3 yıl	356	4.288	0.775	0.136	0.873	
	4-6 yıl	106	4.248	0.787			
	7 yıl ve üzeri	64	4.301	0.710			
Otoriter Liderlik	1-3 yıl	356	2.465	0.860	3.091	0.046*	4-6 yıl> 7 yıl ve üzeri
	4-6 yıl	106	2.578	0.894			
	7 yıl ve üzeri	64	2.239	0.826			
Çıkarıcı Liderlik	1-3 yıl	356	2.641	0.865	6.395	0.002*	4-6 yıl> 1-3 yıl>7 yıl ve üzeri
	4-6 yıl	106	2.792	0.775			
	7 yıl ve üzeri	64	2.322	0.729			
Paternalist Liderlik Ortalama	1-3 yıl	356	3.625	0.494	0.038	0.963	
	4-6 yıl	106	3.639	0.515			
	7 yıl ve üzeri	64	3.631	0.397			
Prososyal Motivasyon	1-3 yıl	356	4.129	0.547	0.320	0.726	
	4-6 yıl	106	4.156	0.540			
	7 yıl ve üzeri	64	4.184	0.600			

*P<0,05

Tablo incelendiğinde mesleki kıdem yılı değişkeni ile otoriter liderlik(F (2;523) = 3,091; p<0,046) boyutunda ve çıkarıcı liderlik (F (2;523) = 6,395; p<0,002) boyutunda anlamlı bir fark tespit edilmişti. Farkın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek için yapılan Tukey Post Hoc analizi sonucunda otoriter liderlik boyutunda mesleki kıdem yılı 4-6 yıl ($\bar{x}=2,578\pm0,894$) olanlar ile 7 yıl ve üzeri ($\bar{x}=2,239\pm0,826$) olanlar arasında çıkarıcı liderlik boyutunda ise mesleki kıdem yılı 4-6 yıl ($\bar{x}=2,792\pm0,775$) olanlar, 1-3 yıl ($\bar{x}=2,641\pm0,865$) olanlar ve 7 yıl ve üzeri ($\bar{x}=2,322\pm0,729$) olan öğretmenler arasında fark olduğu görülmektedir.

4.9. Paternalist liderlik davranışları ile prososyal motivasyon alt boyutları arasındaki ilişki

Prososyal motivasyon ölçeği ile paternalist liderlik davranışları ölçeği ve alt boyutları arasındaki ilişki düzeyi aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.9: Paternalist liderlik davranışları ölçeği ve alt boyutları ile prososyal motivasyon arasındaki ilişki

	Yardımsever Liderlik	Ahlaki Liderlik	Otoriter Liderlik	Çıkarıcı Liderlik	Paternalist Liderlik Ortalama	Prososyal Motivasyon
Yardımsever Liderlik	1	.827**	-.614**	-.325**	.927**	.316**
Ahlaki Liderlik		1	-.609**	-.407**	.868**	.288**
Otoriter Liderlik			1	.480**	-.403**	-.155**
Çıkarıcı Liderlik				1	-.092*	.000
Paternalist Liderlik					1	.340**
Prososyal Motivasyon						1

p < 0,01

Tablo incelendiğinde Yardımsever liderlik boyutu ile prososyal motivasyon ($r=.316$; $p=.000$) arasında orta düzeyde, pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ahlaki liderlik ile prososyal motivasyon ($r=.288$; $p=.000$) arasında zayıf düzeyde, pozitif yönde ve istatistiksel bakımdan anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Otoriter liderlik ile prososyal motivasyon arasındaki ilişkinin zayıf düzeyde, negatif ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir ($r = -.155$, $p= .000$). Çıkarıcı liderlik ile prososyal motivasyon ($r=.000$ $p=.998$) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Paternalist liderlik ile prososyal motivasyon ($r=.340$ $p=.000$) arasında zayıf düzeyde, pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

Öğrencilerin girişimcilik özelliklerinin, bireysel yenilikçilik düzeylerini yordamasına dair regresyon analizi bulgularına, aşağıdaki Tablo 4.10'da yer verilmektedir.

Tablo 4.10: Paternalist Liderlik Davranışlarının Prososyal Motivasyonu Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi

Yordayıcı değişkenler	B	Std. Hata	β	t	p
Sabit	2.744	.170		16.117	.00
Paternalist Liderlik	.385	.047	.340**	8.278	.00

R = .349 R² = .116
F (1. 525) = 68.52

Yordanan Değişken: Prososyal Motivasyon

**p < .01

Regresyon analizi sonuçları (Tablo 4.10.), öğretmenlerin; okul yöneticilerinin paternalist liderlik davranışlarına yönelik algılarının, prososyal motivasyonlarını istatistiki olarak anlamlı bir biçimde yordadığını açıklığa kavuşturmuştur (B = ,385, β = ,340**, p < ,01). Öğretmenlerin prososyal motivasyon algılarındaki varyansın %11,6'sı, okul yöneticilerinin algılanan paternalist liderlik davranışları tarafından açıklandığı görülmektedir (ΔR^2 = ,116, p < ,01). Okul yöneticilerinin paternalist liderliklerindeki 1 birim artma, öğretmenlerin prososyal motivasyon düzeylerinde ,340 birimlik bir artışa katkı sunmaktadır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma sonucu elde edilen bulgular doğrultusunda ulaşılan sonuçlar ve bu sonuçlar ışığında geliştirilen öneriler yer almaktadır.

5.1. Sonuç ve Tartışma

Bu bölümde araştırmaya ilişkin ortaya çıkan sonuçlar, tartışma ve bulgular üzerinden alanyazın desteğiyle yorumlanarak sunulmuştur.

Paternalist Liderlik ve Alt Boyutları ile Prososyal Motivasyon Ölçeği Aritmetik Ortalama, Standart Sapmaları İle İlgili Bulgular

Paternalist liderlik ölçeğinin alt boyutlarından en yüksek ortalamaya ahlaki liderlik, en düşük ortalamaya ise otoriter liderlik boyutunun sahip olduğu görülmektedir. Bu bulgular, mevcut literatürdeki çalışmalarla da uyumludur. Örneğin, Ağalday (2017) yaptığı çalışmada, ahlaki liderlik boyutunun en yüksek ortalamaya sahip olduğunu, otoriter liderlik boyutunun ise en düşük ortalamaya sahip olduğunu tespit etmiştir. Arslan (2016) da benzer şekilde, ahlaki liderliğin en yüksek, otoriter liderliğin ise en düşük ortalamaya sahip olduğunu belirtmiştir. Aktaş (2019) tarafından yapılan çalışmada, öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin en yüksek puanı ahlaki liderlik alt boyutunda, en düşük puanı ise otoriter liderlik ve çıkarıcı liderlik boyutlarında aldıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgular, farklı araştırmalar arasında önemli bir tutarlılık göstermektedir ve paternalist liderliğin ahlaki liderlik boyutunun baskın olduğunu ortaya koymaktadır.

Paternalist Liderlik Davranışları İle Prososyal Motivasyon Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Yapılan Analiz Bulgularının Tartışma ve Yorumu

Cinsiyet değişkeni ile paternalist liderlik alt boyutlarından yardımsever liderlik, otoriter liderlik, çıkarıcı liderlik, ahlaki liderlik ve paternalist liderlik ölçeği toplam puanı ile anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Farkın hangi gruptan kaynaklandığına baktığımızda yardımsever ve ahlaki liderlik boyutlarında erkekler lehine, otoriter ve çıkarıcı liderlik boyutunda kadın öğretmenler lehine anlamlı bir

farklılık olduğu bunun yanında paternalist liderlik ölçeği toplam puanı ile cinsiyet değişkeni arasında erkekler lehine anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Cinsiyet değişkeni ile prososyal motivasyon arasında herhangi farklılık tespit edilmemiştir.

Literatürü incelediğimizde, paternalist liderlik ve prososyal motivasyon kavramlarının birlikte ele alındığı bir çalışmanın olmadığı görülmektedir. Bu nedenle, bu iki kavramı tartışırken her birini ayrı ele alan çalışmaların bulgularına dayanarak değerlendirme yapmak gerekmektedir. Paternalist liderlik davranışları ve prososyal motivasyon düzeylerinin cinsiyet değişkeni ile ilişkili çalışmalara baktığımızda, cinsiyetin bu kavramlar üzerindeki etkisine dair farklı bulgular karşımıza çıkmaktadır.

Dağlı ve Ağalday (2018) tarafından yapılan araştırmada, okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları cinsiyet değişkeni açısından incelenmiş ve "yardımsever liderlik" alt boyutunda, ayrıca paternalist liderlik toplam puanında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Tümkaya ve Demirden (2023) tarafından yapılan çalışmada da, cinsiyet değişkenine göre yardımsever liderlik alt boyutunda anlamlı farklılıklar saptanmıştır. Benzer şekilde, Üzman (2022) okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin cinsiyeti arasında anlamlı farklılıklar olduğunu ortaya koymuştur; kadın ve erkek öğretmenler arasında puan ortalamaları farklılık göstermiştir.

Ancak, bazı araştırmalar cinsiyetin paternalist liderlik algısı üzerindeki etkisini sınırlı bulmuştur. Mert ve Özgenel (2020) tarafından yapılan çalışmada, cinsiyetin paternalist liderlik algısı üzerinde belirleyici bir faktör olmadığı, ancak erkek öğretmenlerin yardımsever liderlik davranışlarını daha olumlu algıladıkları, kadın öğretmenlerin ise genel performanslarının daha yüksek olduğu belirtilmiştir. Cesur Karşu (2015) ise paternalist liderlik eğilimi ile cinsiyet arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Paternalist liderlik ile prososyal motivasyon arasındaki cinsiyet farklarını inceleyen Abdullahi ve Kumar (2016), kadınların empati ve perspektif alma becerilerinde erkeklerden daha yüksek puan aldıklarını bulmuşlardır. Uğuroğlu ve diğerleri (2017) sağlık çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmada kadınların yardımsever liderlik alt boyutu puanlarının erkeklerden daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Bu çalışmalar, cinsiyet değişkeni ile paternalist liderlik arasındaki ilişkiyi destekler niteliktedir.

Ancak, bazı araştırmalar farklı sonuçlar sunmuştur. Nal ve Sevim (2018), okul m¼d¼rlerinin paternalist liderlik davranışları ile ¼ğretmenlerin motivasyon, iş tatmini ve ¼rg¼t bağlılığı arasındaki ilişkilerde cinsiyet grupları arasında anlamlı bir fark bulamamışlardır. Pelenk ve Acaray (2019) ise bankacılık sekt¼r¼nde yaptıkları çalışmada, cinsiyetin paternalist liderlik ve prososyal davranışlar ¼zerindeki etkisinin genellikle d¼ř¼k olduğunu tespit etmişlerdir. Benzer şekilde, Işık ve S¼ral (2022) tarafından yapılan çalışmada da cinsiyetin paternalist liderlik ¼zerinde anlamlı bir farklılık yaratmadığı belirtilmiştir. He ve diğerleri (2019) cinsiyet değişkeninin paternalist liderlik davranışlarının çalışan refahı ¼zerindeki etkileri ¼zerinde anlamlı bir farklılık yaratmadığını bulmuşlardır.

Prososyal motivasyon ile cinsiyet arasındaki ilişki de benzer şekilde karmaşık bulgulara sahiptir. Can ve Aykaç (2023), mutfak çalışanları ¼zerinde yaptıkları çalışmada, prososyal motivasyon davranışlarında cinsiyet değişkenine g¼re anlamlı bir fark bulunmadığını belirtmişlerdir. Buna karşın, Farh ve diğerleri (2007) kadınların yardım etme eğilimlerinin erkeklerden daha fazla olduğunu bulmuşlardır. G¼ran (2021) ise ¼ğretmenlerin prososyal motivasyon algıları ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir fark bulamamıştır. Akduru ve diğerleri (2016) tarafından yapılan araştırmada da cinsiyetin prososyal motivasyon ¼zerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

Bu alışmalar genel olarak, paternalist liderlik ve prososyal motivasyon d¼zeylerinin cinsiyet değişkeni ile ilişkili olduğunu, ancak bazı durumlarda bu ilişkinin sınırlı ya da değişken olduğunu g¼stermektedir.

Paternalist Liderlik Davranışları İle Prososyal Motivasyon D¼zeyleri Medeni Durum Değişkenine G¼re Yapılan Analiz Bulgularının Tartışma ve Yorumu

Medeni durum ile paternalist liderlik alt boyutlarından yardımsever liderlik ve ahlaki liderlik boyutunda evli olan ¼ğretmenlerin lehine, çıkarcı liderlik boyutunda ise bekar olan katılımcıların lehine anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Medeni durum değişkeni ile paternalist liderlik ¼leėi ortalama puanı, otoriterlik liderlik alt boyutu ve prososyal motivasyon arasında herhangi fark bulunamamıştır.

Paternalist liderlik davranışları ve prososyal motivasyon düzeylerinin medeni durum değişkeni ile ilişkili çalışmaları incelediğimizde, elde ettiğimiz bulguları destekleyen çeşitli araştırmalar bulunmaktadır. Aycan ve arkadaşları (2013) tarafından yapılan çalışmada, paternalist liderlik ile medeni durum arasındaki ilişki incelenmiş ve evli çalışanların, liderin ahlaki ve yardımsever davranışlarına daha fazla değer verdikleri ortaya konulmuştur. Dağlı ve Ağalday (2018) tarafından yapılan araştırma, Türkiye'deki okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarını incelemiş ve medeni durum değişkenine göre paternalist liderliğin tüm alt boyutlarında anlamlı bir farklılık tespit etmiştir. Evli bireylerin paternalist liderliği daha olumlu değerlendirdikleri görülmüştür. Benzer şekilde, Farh ve Cheng (2000), Çin'deki organizasyonlarda evli çalışanların paternalist liderlik tarzını daha fazla kabul ettiklerini ve medeni durumun paternalist liderlik algısı üzerinde önemli bir etkisi olduğunu belirtmişlerdir. Dedahanov, Bozorov ve Sung (2019) ise evli çalışanların paternalist liderler tarafından daha fazla destek gördüklerini ve bu çalışanların liderlerine olan güvenlerinin daha yüksek olduğunu tespit etmişlerdir. Tunçel (2023) de yaptığı çalışmada, öğretmenlerin okul yöneticilerinin paternalist liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerinin medeni duruma göre anlamlı bir farklılık gösterdiğini belirlemiştir.

Ancak, bazı çalışmalar ise bizim bulgularımızla paralellik göstermemektedir. Apur ve Yenel (2023) tarafından yapılan çalışmada, spor federasyonu çalışanlarının paternalist liderlik algıları ile medeni durum arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Uğurluoğlu ve arkadaşları (2017) tarafından yapılan araştırmada, sağlık çalışanlarının paternalist liderlik algılarının medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, Cesur Karşu (2015) ve Aktaş (2019) tarafından yapılan çalışmalarda, medeni durum ile paternalist liderlik eğilim düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Çalışmamızda medeni durum ile prososyal motivasyon arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Bu sonuç, literatürdeki bazı çalışmaları destekler niteliktedir. Güran (2021) öğretmenler üzerinde yaptığı çalışmada, evli ve bekâr öğretmenlerin prososyal motivasyonları arasında anlamlı bir fark olmadığını tespit etmiştir. Yıldız (2019) ise öğretmenlerin medeni durumlarının prososyal motivasyonlarına etkisinin bulunmadığını belirtmiştir. Bununla birlikte, literatürde bulgularımızın aksine sonuçlara ulaşan çalışmalar da mevcuttur. Can ve Aykaç (2023) tarafından yapılan çalışmada, medeni durum ile prososyal motivasyon arasında

anlamli bir fark bulunmuş ve evli bireylerin bekârlara kıyasla daha yüksek prososyal motivasyon gösterdikleri tespit edilmiştir.

Sonuç olarak, bazı çalışmalar medeni durum ile paternalist liderlik ve prososyal motivasyon arasındaki ilişkiyi desteklerken, bazıları bu ilişkiyi doğrulamamaktadır.

Paternalist Liderlik Davranışları İle Prososyal Motivasyon Düzeyleri Okul Kıdem Yılına Göre Yapılan Analiz Bulgularının Tartışma ve Yorumu

Okul kıdem yılı değişkeni ile paternalist liderlik alt boyutlarından otoriter liderlik ve ahlaki liderlik boyutlarında anlamli bir fark bulunmuştur. Farkın hangi gruptan kaynaklandığına baktığımızda otoriter liderlik boyutunda okul kıdem yılı 4 yıl ve üzeri olan öğretmenler lehine, ahlaki liderlik boyutlarında ise okul kıdem yılı 1-3 yıl aralığında olan öğretmenler anlamli bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Paternalist liderlik alt boyutlarından yardımsever liderlik ve çıkarıcı liderlik boyutlarında anlamli fark tespit edilememiştir. Bunun yanında paternalist liderlik ölçeği ortalama puanı ve prososyal motivasyon ölçeği ile okul kıdem yılı arasında farklılık bulunamamıştır.

Tartışma kısmına bakıldığında, literatürde paternalist liderlik ve çalışma süresi arasındaki ilişkiye dair farklı bulguların olduğu görölmektedir. Aktaş (2019), son çalıştığı yerdeki görev süresi değişkeni ile paternalist liderlik toplam puanı arasında anlamli bir farklılık bulmuştur. Bu bulgu, özellikle uzun süreli çalışanların paternalist liderlik algılarının daha güçlü olduğu yönünde bir sonuç çıkarmaktadır. Ancak Hatipoğlu (2019), mevcut şirketteki çalışma süresine göre babacan liderlik algısı puanlarında anlamli bir farklılık bulamamıştır. Bu durum, çalışma süresinin her zaman paternalist liderlik algısında belirleyici bir faktör olmayabileceğini göstermektedir.

Çalışkan (2024), paternalist liderlik ile çalışma süreleri arasında anlamli bir farklılık bulmazken, paternalist liderliğin çalışanların işten ayrılma niyetine ve örgütsel özdeşleşme davranışlarına etkisinin önemli olduğunu ortaya koymuştur. Benzer şekilde, Koç (2019) ve Nal (2018) de çalışma süresi ile paternalist liderlik arasında anlamli bir ilişki tespit edememiştir. Bu bulgular, çalışma süresinin paternalist liderlik algısındaki rolünün tutarsız olduğunu göstermektedir.

Bununla birlikte, Aydınoğlu (2020), paternalist liderliğin otoriter ve ahlaki liderlik alt boyutlarında hizmet yılına göre anlamli farklılıklar bulmuştur. Özellikle kıdemli çalışanların daha yüksek otoriter liderlik algılarına sahip oldukları tespit edilmiştir.

Kormaz (2018) da 16-20 yıl arası çalışanların otoriter liderlik algılarının daha düşük olduğunu belirlemiştir. Bu bulgular, çalışma süresinin otoriter liderlik algısını etkileyebileceğini göstermektedir.

Arslan (2016), aynı okulda çalışma süresinin paternalist liderlik ahlaki boyutunda hizmet yılı düşük olanlar lehine anlamlı bir farklılık yarattığını bulmuştur. Bu sonuçlar, daha kısa süreli çalışanların ahlaki liderlik algılarının daha yüksek olabileceğini göstermektedir.

Prososyal motivasyon açısından değerlendirildiğinde, Arshad ve arkadaşları (2021), kıdemli çalışanların prososyal motivasyonlarının daha yüksek olduğunu ve daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediklerini tespit etmiştir. Benzer şekilde, Grant (2007), kıdemli çalışanların prososyal motivasyonlarının zamanla arttığını ve daha anlamlı sosyal etkilere odaklandıklarını belirtmiştir. Bu sonuçlar, kıdem süresinin çalışanların motivasyonlarını ve sosyal sorumluluk algılarını güçlendirdiğini göstermektedir.

Sonuç olarak, çalışmamızla elde edilen bulgular, literatürdeki bazı çalışmalara paralel olup, paternalist liderlik ve prososyal motivasyonun çalışma süresiyle olan ilişkisinin, çalışanların kıdemine ve çalıştıkları sektöre bağlı olarak farklılık gösterebileceğini ortaya koymaktadır. Literatürde hem çalışma süresi ile paternalist liderlik arasında anlamlı farklılıklar bulan hem de bu ilişkiyi desteklemeyen çalışmalar bulunmaktadır.

Paternalist Liderlik Davranışları İle Prososyal Motivasyon Düzeyleri Yaş Değişkenine Göre Yapılan Analiz Bulgularının Tartışma ve Yorumu

Yaş değişkeni ile çıkarıcı liderlik boyutunda anlamlı bir fark tespit edilmişti. Farkın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek için yapılan Tukey Post Hoc analizi sonucunda 21-27 yaş aralığında olanlar ile 35 yaş ve üzeri olan öğretmenler arasında 21-27 yaş aralığında olan öğretmenler lehine fark olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yaş değişkeni ile yardımsever liderlik, ahlaki liderlik, otoriter liderlik boyutu, paternalist liderlik ortalama puanı ve prososyal motivasyon arasında anlamlı bir fark tespit edilememiştir.

Bu çalışmada, paternalist liderlik ve prososyal motivasyon kavramları yaş değişkeni açısından ele alınmış ve literatürde yer alan çeşitli araştırmalarla karşılaştırılmıştır. Çalışmanın bulguları, paternalist liderlik ve yaş değişkeni arasındaki ilişkinin tutarsız

olduğunu ortaya koymaktadır. Örneğin, Çalışkan (2024), yaş ile paternalist liderlik arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulamamıştır. Benzer şekilde, Üzman (2022) ve Nal (2018) de okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ile çalışanların yaşları arasında anlamlı bir fark olmadığını rapor etmiştir. Bu bulgular, paternalist liderlik algısının yaşa bağlı olarak değişmediğini göstermektedir.

Bununla birlikte, bazı araştırmalar bu sonucun aksini ortaya koymuştur. Kormaz (2018), kamu ve özel sektör çalışanları üzerine yaptığı çalışmada, yaş değişkeni ile paternalist liderlik ölçek toplam puanı ve yardımsever liderlik alt boyutunda anlamlı farklılıklar bulmuştur. Gürcan (2018) ise yaş değişkeni ile paternalist liderlik ölçeğinin bazı boyutlarında anlamlı farklılıklar tespit etmiştir. Bu bulgular, yaş ilerledikçe paternalist liderlik algısının belirli boyutlarda değişebileceğini öne sürmektedir. Benzer şekilde, Tunçel (2023), öğretmenlerin okul yöneticilerinin paternalist liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerinde yaşa bağlı olarak anlamlı farklılıklar bulmuştur. Bu araştırmalar, yaşın paternalist liderlik algısında zaman zaman etkili bir faktör olabileceğini göstermektedir.

Prososyal motivasyon açısından değerlendirildiğinde, Eisenberg ve arkadaşları (2005) ile Caprara ve arkadaşları (2015), yaş ilerledikçe empati ve prososyal davranışlarda artış olduğunu belirtmiştir. Hubbard ve arkadaşları (2016) da yaşlı bireylerin sosyal bağlar ve empati gelişimiyle paralel olarak daha fazla prososyal davranış sergilediklerini bulmuştur. Bu bulgular, yaşın prososyal motivasyon üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu ve yaş ilerledikçe bireylerin daha fazla yardım etme eğiliminde olduklarını göstermektedir.

Ancak, bazı araştırmalar bu bulgularla çelişmektedir. Yıldız (2019) ve Güran (2021), yaşın prososyal motivasyon üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığını tespit etmişlerdir. Buna karşın, Can ve Aykaç (2023), yaş ile prososyal motivasyon arasında anlamlı bir fark bulmuş ve küçük yaş grubunda (18-22) olan katılımcıların daha yüksek prososyal motivasyon düzeyine sahip olduğunu belirtmişlerdir. Bu durum, genç bireylerin de yüksek düzeyde prososyal motivasyon gösterebileceğini ortaya koymaktadır.

Sonuç olarak, yaş değişkeninin paternalist liderlik ve prososyal motivasyon üzerindeki etkisi literatürde çelişkili bulgulara sahiptir. Bazı araştırmalar yaşın bu iki kavram üzerinde belirleyici bir faktör olduğunu öne sürerken, diğer araştırmalar yaşın anlamlı bir fark yaratmadığını göstermektedir. Bu durum, yaşın paternalist liderlik ve

prososyal motivasyon algısı üzerindeki etkisinin bireysel, kurumsal ve kültürel faktörlerle de şekillenebileceğini göstermektedir.

Paternalist Liderlik Davranışları İle Sosyosyal Motivasyon Düzeyleri Mesleki Kıdem Yılına Göre Yapılan Analiz Bulgularının Tartışma ve Yorumu

Mesleki kıdem yılı değişkeni ile otoriter liderlik ve çıkarıcı liderlik boyutunda anlamlı bir fark tespit edilmişti. Farkın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek için yapılan Tukey Post Hoc analizi sonucunda otoriter liderlik boyutunda mesleki kıdem yılı 4-6 yıl olanlar ile 7 yıl ve üzeri olanlar arasında mesleki kıdem yılı 4-6 yıl olanlar lehine, çıkarıcı liderlik boyutunda ise mesleki kıdem yılı 4-6 yıl olanlar, 1-3 yıl olanlar ve 7 yıl ve üzeri olan öğretmenler arasında mesleki kıdem yılı 4-6 yıl olanlar lehine fark olduğu sonucu bulunmuştur. Mesleki kıdem yılı ile yardımsever liderlik, ahlaki liderlik, paternalist liderlik ortalama puanı ve sosyosyal motivasyon arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Tezimizin tartışma kısmında, mesleki kıdem ve paternalist liderlik arasındaki ilişkiye yönelik literatürde yer alan bulgulara odaklanılmıştır. Tunçel (2023) tarafından yapılan çalışmada, otoriterlik alt boyutu hariç, diğer tüm alt boyutlarda mesleki kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde, Tümkaya ve Demirden (2023) de sınıf öğretmenlerinin kıdemine bağlı olarak çıkarıcı liderlik boyutunda anlamlı farklılıklar bulunduğunu belirtmişlerdir. Bu bulgular, mesleki kıdemın paternalist liderlik algısını belirli alt boyutlarda etkileyebileceğini göstermektedir.

Ancak bazı çalışmalar, kıdem değişkeni ile paternalist liderlik arasında anlamlı bir ilişki olmadığını ortaya koymuştur. Örneğin, Üzman (2022) ve Aktaş (2019), öğretmenlerin kıdemi ile okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark bulamamışlardır. Benzer şekilde, Aydınoglu (2020), Nal (2018) ve Ağalday (2017) tarafından yapılan çalışmalarda da kıdem yılı ile paternalist liderlik arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Bu bulgular, kıdemın paternalist liderlik algısında her zaman belirleyici bir faktör olmadığını göstermektedir.

Diğer taraftan, bazı araştırmalar mesleki kıdemın paternalist liderlik üzerindeki etkisini desteklemektedir. Cerit vd. (2011), kıdemi fazla olan öğretmenlerin, kıdemi az

olanlara göre okul müdürlerinin paternalist lider olmalarını daha fazla tercih ettiklerini belirtmiştir. Sarı (2021) ve Delice (2020) ise kıdem yılına bağlı olarak paternalist liderliğin ahlaki liderlik ve yardımseverlik boyutlarında anlamlı farklılıklar olduğunu tespit etmiştir. Bu bulgular, mesleki kıdemın paternalist liderlik algısını bazı alt boyutlarda etkileyebileceğini öne sürmektedir.

Prososyal motivasyon açısından bakıldığında, Eisenberg ve arkadaşları (2005) ile Collie (2021), kıdemli öğretmenlerin daha fazla otonomi kazandıklarını ve bunun prososyal davranışlarını olumlu yönde etkilediğini vurgulamışlardır. Ryan ve Deci (2017) tarafından yapılan çalışmalarda da kıdemli öğretmenlerin prososyal motivasyonlarının daha güçlü olduğu belirtilmiştir. Ancak, Yıldız (2019) ve Güran (2021), mesleki hizmet süresinin prososyal motivasyon üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark yaratmadığını belirtmişlerdir.

Sonuç olarak, çalışmamızda elde edilen bulgular, mesleki kıdemın paternalist liderlik ve prososyal motivasyon üzerindeki etkisinin karmaşık bir yapı sergilediğini göstermektedir. Bazı çalışmalarda mesleki kıdemın belirleyici bir faktör olduğu ortaya konulsa da, diğer çalışmalarda bu ilişki doğrulanmamıştır. Bu durum, mesleki kıdemın paternalist liderlik ve prososyal motivasyon algısındaki rolünün, çalışma koşulları, sektörel farklılıklar ve kültürel bağlamlar gibi çeşitli faktörlere bağlı olabileceğini düşündürmektedir.

Paternalist Liderlik Davranışları İle Prososyal Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki Bulgularının Tartışma ve Yorumu

Yardımsever liderlik boyutu ile ahlaki liderlik arasında pozitif yönde yüksek düzey, otoriter liderlik arasında negatif yönde orta düzey, çıkarıcı liderlik arasında negatif yönde zayıf düzeyde ve prososyal motivasyon arasında pozitif yönde zayıf düzeyde ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ahlaki liderlik ile otoriter liderlik arasında negatif yönde orta düzey, çıkarıcı liderlik arasında negatif yönde zayıf düzeyde ve prososyal motivasyon arasında pozitif yönde zayıf düzeyde ilişki olduğu tespit edilmiştir. Çıkarıcı liderlik ile prososyal motivasyon arasında ilişki bulunmamaktadır. Paternalist liderlik ile prososyal motivasyon arasında pozitif yönde zayıf düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Sonuç olarak,

Bu çalışma, okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin prososyal motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkiyi inceleyerek önemli bulgular ortaya koymuştur. İlk olarak, paternalist liderlik boyutlarının analizi sonucunda, ahlaki liderlik boyutunun en yüksek ortalamaya sahip olduğu, otoriter liderlik boyutunun ise en düşük ortalamada olduğu görülmüştür. Bu sonuçlar, mevcut literatürle de uyumludur ve ahlaki liderliğin, paternalist liderlikte daha baskın bir yapı olduğunu ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, cinsiyet, medeni durum, yaş ve mesleki kıdem gibi demografik değişkenlerin, hem paternalist liderlik hem de prososyal motivasyon düzeyleri üzerindeki etkilerinin karmaşık ve çok boyutlu olduğu görülmektedir.

Cinsiyet değişkenine göre, yardımsever ve ahlaki liderlik boyutlarında erkekler lehine, otoriter ve çıkarıcı liderlik boyutunda ise kadınlar lehine anlamlı farklar tespit edilmiştir. Ancak, bazı çalışmalarda cinsiyetin paternalist liderlik ve prososyal motivasyon üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı bulgularına ulaşılmıştır. Aynı şekilde, medeni durum değişkenine bakıldığında, evli bireylerin ahlaki ve yardımsever liderlik davranışlarına daha olumlu yaklaştıkları, ancak prososyal motivasyon düzeylerinde anlamlı bir fark bulunmadığı gözlemlenmiştir. Bu bulgular, bireylerin yaşam koşulları ve sosyal bağlamlarının liderlik algısı ve motivasyonlarına nasıl yansıdığını göstermektedir.

Kıdem yılı ve yaş değişkenleri açısından değerlendirildiğinde, otoriter liderlik boyutunda kıdem yılı yüksek olan çalışanların bu liderlik tarzını daha olumlu algıladığı, ancak prososyal motivasyon düzeylerinin kıdem yılı ve yaş ile doğrudan ilişki göstermediği anlaşılmıştır. Bu bulgular, mesleki deneyim ve yaşın liderlik ve motivasyon üzerindeki etkilerinin sektörel ve kültürel farklılıklara göre değişebileceğini ortaya koymaktadır. Ayrıca, yaş değişkeninin prososyal motivasyon üzerinde pozitif etkiler yarattığını savunan araştırmaların yanı sıra, yaşın bu motivasyon üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığını belirten çalışmalar da bulunmaktadır. Bu durum, bireysel ve kültürel faktörlerin etkisinin göz önünde bulundurulması gerektiğini vurgulamaktadır.

İlişki yönünden değerlendirildiğinde, çalışma bulguları paternalist liderlik ve prososyal motivasyon arasında pozitif yönde, ancak zayıf düzeyde bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bu, paternalist liderlerin daha çok ahlaki liderlik ve yardımseverlik

boyutlarında güçlü olduklarında, çalışanların prososyal motivasyon düzeylerinin de artış gösterebileceğini işaret etmektedir. Ancak otoriter liderlik ve çıkarıcı liderlik alt boyutları ile prososyal motivasyon arasında negatif yönlü ilişki bulunmuş olması, paternalist liderliğin her boyutunun çalışan motivasyonu üzerinde aynı etkiyi yaratmadığını göstermektedir.

Sonuç olarak, paternalist liderlik kavramının bazı boyutlarının, özellikle ahlaki liderlik ve yardımsever liderlik, çalışanların prososyal davranışlarını olumlu etkilediği anlaşılmaktadır. Ancak otoriter ve çıkarıcı liderlik gibi daha kontrolcü liderlik tarzlarının, prososyal motivasyonla uyumlu olmadığı ve olumsuz etkiler yarattığı görülmüştür. Bu nedenle liderlik stratejileri geliştirilirken, paternalist liderlik anlayışının ahlaki ve yardımsever yönlerine vurgu yapılması, çalışanların motivasyonlarını artırmada etkili olabilir.

Sonuç olarak, iş yerlerinde liderlerin otoriter yaklaşımlardan uzaklaşarak daha yardımsever ve ahlaki liderlik davranışları sergilemelerinin, çalışanların sadece bireysel motivasyonlarına değil, aynı zamanda topluma ve kuruma olan bağlılıklarına da olumlu katkı sağlayacağı belirtilmelidir.

5.2. Öneriler

- 1- Paternalist liderlik ve prososyal motivasyon kavramlarının birlikte ele alındığı çalışmaların sınırlı olduğu göz önünde bulundurularak, disiplinlerarası ve farklı sektörlerde kapsamlı araştırmalar yapılmalıdır. Özellikle eğitim, sağlık, kamu ve özel sektörlerdeki liderlik algılarının karşılaştırılması, genel bir anlayış oluşturulmasına katkı sağlayacaktır.
- 2- Kurumlar, paternalist liderlik becerilerini geliştirmeye yönelik eğitim programları düzenlemelidir. Ahlaki liderlik ve yardımseverlik gibi alt boyutların daha fazla vurgulandığı bu programlar, çalışanların liderleriyle daha güçlü bağlar kurmasına ve motivasyon düzeylerinin artmasına katkı sağlayabilir.
- 3- Mesleki kıdem ve yaş gibi faktörlerin prososyal motivasyon üzerindeki olumlu etkilerini artırmak amacıyla, esnek çalışma saatleri, kariyer gelişim fırsatları ve iş-yaşam dengesi sağlanarak çalışma koşulları iyileştirilmelidir. Özellikle genç çalışanların motivasyonlarını artıracak stratejiler geliştirilmelidir.

- 4- Kıdem yılı ve yaş değişkenlerinin liderlik algısı ve motivasyon üzerindeki etkileri daha derinlemesine incelenmelidir. Uzun vadeli araştırmalar ve daha geniş katılımlı çalışmalar, bu değişkenlerin etkilerinin daha net bir şekilde ortaya konulmasına yardımcı olacaktır.
- 5- Cinsiyetin paternalist liderlik üzerindeki etkisinin neden bazı çalışmalarda belirleyici olduğu, bazılarında ise olmadığını anlamak için daha fazla araştırma yapılmalıdır.
- 6- alışmalar, farklı sektörlerdeki paternalist liderlik ve prososyal motivasyon algılarının karşılaştırılması yönünde genişletilmelidir. Bu sayede, sektörel farklılıkların bu iki kavram üzerindeki etkileri daha net bir şekilde ortaya konulabilir.



KAYNAKÇA

- Abdullahi, I. A., & Kumar, P. (2016). Gender Differences in Prosocial Behaviour. *International Journal of Indian Psychology*, 3(4), 45-57. <https://doi.org/10.25215/0304.017>
- Akçakaya, M. (2010). Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme. *Karadeniz Araştırmaları*, 1(25), 145-174.
- Akduru, H., Güneri, S., & Semerciöz, F. (2016). Çalışanlarda Prososyal Motivasyon İle İş ve Yaşam Doyumu Düzeyi İlişkisine Dair Bir Araştırma. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(38), 375–391.
- Aktaş, T. (2019). *Okul müdürlerinin paternalistik liderlik davranışları ile politik taktikleri arasındaki ilişkiler* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Akyazı, T. E. (2020). *Lider modeli ile algılanan liderlik tarzı arasındaki uyumun örgütsel özdeşleşmeye etkisi üzerine bir araştırma*. (Yayınlanmamış doktora tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Ağalday, B., 2017. *İlkokul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık ve örgütsel muhalefet düzeyleri arasındaki ilişki*. (Yayınlanmamış doktora tezi). Dicle Üniversitesi, Diyarbakır.
- Apur, U., & Yenel, F. (2023). Federasyon Çalışanlarının Genel Sekreterlere Yönelik Paternalist Liderlik Algılarının Bazı Değişkenler Bakımından İncelenmesi. *Journal of Global Sport and Education Research*, 6(1), 89-98. <https://doi.org/10.55142/jogser.1273001>
- Arslan, Ö. (2016). *Okul yöneticilerinin paternalist liderlik düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Uşak.
- Arshad, M., Abid, G., Contreras, F., & Elahi, N. S. (2021). Impact of Prosocial Motivation on Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment: The Mediating Role of Managerial Support. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 11(2), 436-449.

- Aryee, S. & Sun, L. Y. & Chen, Z. X. G. & Debrah, Y. A. (2008). Abusive Supervision and Contextual Performance: The Mediating Role of Emotional Exhaustion and the Moderating Role of Work Unit Structure. *Management and Organization Review*, 4(3), 393-411.
- Aryee, S., Sun, L. Y., Chen, Z. X. G. & Debrah, Y. A. (2008). Abusive Supervision and Contextual Performance: The Mediating Role of Emotional Exhaustion and the Moderating Role of Work Unit Structure. *Management and Organization Review*, 4(3), 393-411.
- Aycan, Z., et al. (2013). Cross-cultural organizational behavior. *Annual Review of Psychology*, 58, 479–514.
- 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., Kanungo, R., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, G., ve Kurshid, A. (2000). Impact of Culture on Human Resource Management Practices: A 10-Country Comparison. *Applied Psychology*, 49(1), 192-221.
- Aydınoğlu, N. (2020). *Yöneticilerin otantik ve paternalist liderlik davranışlarının öğretmenlerin motivasyon, iş tatmini ve örgüt bağlılığına etkilerinin incelenmesi (Ankara özel okullar örneği)* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bakan, İ., & Bulut, Y. (2004). Yöneticilerin uyguladıkları liderlik yaklaşımlarına yönelik algılamaları: Likert'in yönetim sistemleri Yaklaşımı'na dayalı bir alan çalışması. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, (31), 151-176.
- Balaban, İ. (2024). *Öğretmenlerin paternalist liderlik ideal algılarının kişilik özellikleri açısından incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siirt.
- Balaban, S. (2018). *Kriz yönetiminde liderlik ve liderlik özelliklerinin kriz yönetimine etkisi üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectation*. New York: Free Press

- Batson, C. D. (1987). Prosocial motivation: Is it ever truly altruistic?. *Advances In Experimental Social Psychology*, 20, 65-122. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60412-8](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60412-8)
- Bayram, Ş. (2013). *Liderlik kavramı ve liderlik türlerinin inovasyon üzerindeki etkileri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Biber, M. (2019). Lider Yöneticilik. *İşletme Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 183-197.
- Bing, S. (2004). *Sun Tzu was a sissy: Conquer your enemies, promote your friends, and wagematerial art of war*. New York: HarperCollins.
- Bolat, O. İ. & Bolat, T. & Seymen, O. & Yüksel, M. (2017). İstismarcı Yönetim ve Tükenmişlik: Lider-Üye Etkileşimi Ve Güç Mesafesinin Düzenleyici Etkisi. *Balikesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(38), 123-162.
- Burgazlıoğlu, F. (2022). *Y kuşağı çalışanlarının paternalist liderlik algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Arel Üniversitesi, İstanbul.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. V. ve Demirel, F. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Brown, M., & Rutherford, D. (1998). Changing Roles and Raising Standards: New Challenges for Heads of Department. *School Leadership and Management*, 18, 75–88.
- Can, H., Aşan Azizoğlu, Ö. ve Miski Aydın, E. (2015). *Örgütsel Davranış*, (2. baskı), Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Can, M., & Aykaç, E. (2020). Mesleki Bağlılığın Prososyal Motivasyon Davranışı Üzerindeki Rolü: Mutfak Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Journal of Tourism & Gastronomy Studies*, 8(3), 1836–1854. <https://doi.org/10.21325/jotags.2020.637>
- Canbolat, S. G. (2016). *Yöneticilerin liderlik tarzlarına ilişkin çalışan algıları, ÇEDAŞ grup şirketleri örneği (Çorumgaz, Sürmeligaz, Kargaz)* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çorum.
- Caprara, G. V., Luengo Kanacri, B. P., Zuffianò, A., Gerbino, M., & Pastorelli, C. (2015). Why and how to promote adolescents' prosocial behaviors: Direct, mediated and

- moderated effects of the CEPIDEA school-based program. *Journal of Youth and Adolescence*, 44, 2211–2229.
- Cerit, Y. (2012). Paternalistik Liderlik ile Yöneticiden ve İşin Doğasından Doyum Arasındaki İlişki. *On dokuz Mayıs University Journal of Education Faculty*, 31(2).
- Cesur Karşu, D. (2015). *Paternalist liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi: Sakarya Üniversitesi örneği* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Collie, R. J. (2021). The Role of Social-Emotional Competence in Prosocial Motivation: Insights from a Longitudinal Study. *Journal of Educational Psychology*, 113(2), 301–320.
- Çıngı, H. (1994). *Örnekleme kuramı*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Basımevi.
- Coşkun, M. & Şentürk, F. K. (2017). Dönüşümcü Ve İstismarcı Liderlik Davranışlarının İşe Adanmışlık Üzerine Etkisi: AVM Çalışanları Örneği. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(2), 165-195.
- Çalışkan, E. (2024). *Babacan (paternalist) liderlik tarzının çalışanların işten ayrılma niyeti ve örgütsel özdeşleşme davranışlarına etkisi: Bir alan çalışması* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.
- Çalışkan, N., & Özkoç, A. G. (2015). *Ulusal kültürün örgüt kültürü ve paternalist liderlik algısı üzerindeki etkisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Çetinkaya, F. F. (2021). Paternalist Liderliğin Örgütsel Sinizme Etkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(80), 1662-1681.
- Dağlı, A., & Ağalday, B. (2018). Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarının incelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(66), 518-534. <https://doi.org/10.17755/esosder.341663>
- DeBell J. (2019). *Democratic Leadership*. Akademik Dergi. ProQuest. Democratic Leadership – ProQuest. <http://Democratic Leadership – ProQuest>
- Dedahanov, A. T., Bozorov, F., & Sung, S. (2019). Paternalistic leadership and innovative behavior: Psychological empowerment as a mediator. *Sustainability*, 11(6), 1-14. <https://doi.org/10.3390/su11061770>

- Delice, A. (2020). *Yöneticilerin paternalist liderlik özellikleri ile okulların etkililiği arasındaki ilişki (Kahramanmaraş ili örneği)* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Dindar, A. M. (2001). *Liderlik, liderlik tarzları ve bir uygulama* (Yüksek lisans tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Dimmock, C. (1999). The management of dilemmas in school restructuring: A case analysis. *School Leadership and Management*, 19, 97–113.
- Dworkin, G. (1972). Paternalism. *Monist*, 56, 64-84.
- Eisenberg, N., Cumberland, A., & Guthrie, I. K. (2005). Age changes in prosocial responding and moral reasoning in adolescence. *Journal of Research on Adolescence*, 15(3), 235–260.
- Elagöz, M. (2024). *Prososyal motivasyon ve kurumsal itibar algısı ilişkisi: Özel sağlık kurumları ve Kızılay çalışanlarına yönelik araştırma* (Yüksek lisans tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Eroğlu, F. (2011), *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ersarı, G. & Naktiyok, A. (2012). İş Görenin İçsel ve Dışsal Motivasyonunda Stresle Mücadele Tekniklerinin Rolü. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 81-101.
- Eyitmiş, A. M., & Kaplan, S. (2021). İş Güvenliği İle Motivasyon, İş Doyumu ve İşten Ayrılma İlişkilerinin Uluslararası Lojistik Firması Çalışanları Üzerine Etkisi. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 12(1): 74-93.
- 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). https://doi.org/10.1057/9780230511590_4
- Farh, J. L., Cheng, B. S., & Tsui, A. S. (2007). Authority and benevolence: Employees' responses to paternalistic leadership in China. *Journal of Organizational Behavior*, 28(5), 451–468. <https://doi.org/10.1002/job.430>
- Feinberg, J. (1986). *Harm to Self*. Oxford. Oxford University Press.

- Ferik, H. (2023). *Sağlık sektöründe paternalist liderlik ve lider-üye etkileşimi ilişkisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Bandırma Onyeddi Eylül Üniversitesi: Balıkesir.
- Fullan, M. (2002). The change leader. *Educational Leadership*, 8, 16–22.
- Gallagher, JJ. (1997). Least restrictive climate and gifted students. *Peabody Journal of Education*, 72, 153– 165.
- Gedik, Y. (2020). Dönüşümsel ve işlemsel liderlik. *Uluslararası liderlik çalışmaları dergisi: kuram ve uygulama*, 3(2), 19-34.
- George, D. ve Mallery, M. SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference, 17.0 update (10a ed.) Boston: Pearson, 2010.
- Gerçik, İ. Z. (2018). Türk toplumsal kültürünün yöneticilerin liderlik biçimi ile ilişkisi üzerine bir araştırma. (Yayımlanmamış doktora tezi). Beykent Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul
- Giray, M. D. (2010). İş yerinde destek algılarının liderlik stilleri ve örgütsel sonuç değişkenleri ile ilişkisi. (Yayımlanmamış doktora tezi). Hacettepe Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara
- Goleman, D. (1999). *Duygusal zekâ*. İstanbul: Varlık Yayınları.
- Gör, R. (2021). *Dört ve beş yıldızlı otel çalışanlarının liderlik algılarının iş tatmini üzerindeki etkilerine yönelik bir alan araştırması: Sakarya ili örneği* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Sakarya.
- Grant, A. M. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy Of Management Review*, 32(2), 393-417. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.24351328>
- Grant, A. M. (2008). Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity. *Journal of applied psychology*, 93(1), 48.
- Grant, A. M. (2008). Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity. *Journal Of Applied Psychology*, 93(1), 48-58. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.48>

- Grant, A. M., & Sumanth, J. J. (2009). Mission possible? The performance of prosocially motivated employees depends on manager trustworthiness. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 927-944.
- Güdek, R. C. (2016). *Kadın girişimcilerin liderlik özelliklerinin incelenmesi: Ankara ili uygulaması* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ufuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Güran, M. (2021). *Öğretmenlerin psikolojik sağlamlıkları ile prososyal motivasyonları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Siirt.
- Gürcan, N. (2018). *Türk kültüründe paternalist liderlik davranışlarının izleyenlerin duygusal bağlılıkları üzerindeki etkisi: Y kuşağına yönelik bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Harris, K. J., Kacmar, K. M. & Zivnuska, S. (2007). An Investigation of Abusive Supervision as A Predictor of Performance and The Meaning of Work as A Moderator of the Relationship. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 252-263.
- Hatipoğlu, Z., Akduman, G., & Demir, B. (2019). Paternalist liderlik tarzının çalışan görev performansı ve duygusal bağlılık üzerindeki etkisi [The effect of paternalistic leadership style on employee task performance and emotional commitment]. *Journal of Business Research*, 11(1), 279-292.
- He, G., et al. (2019). Paternalistic leadership and employee well-being: A moderated mediation model. *Chinese Management Studies*, 13(3), 645–663. <https://doi.org/10.1108/CMS-10-2018-0724>
- Hellriegel, D., Slocum Jr., J. W., & Woodman, R. W. (2001). *Organizational Behavior* (pp. 6-31). South-Western College Publishing.
- Hersey, P., Blanchard, K. H. ve Johnson, D. E. (2001). *Management of organizational behaviour, leading human resources*. NJ: PrenticeHall.
- Hilderman, K. (2013). *Chief Bryce Williams, Tsawwassen First Nation, BC Business*, July 2, 2013, <http://www.bcbusiness.ca/people/chiefbryce-williams-42-tsavwassen-first-nation>.
- Hubbard, J., Harbaugh, W. T., Srivastava, S., Degras, D., & Mayr, U. (2016). A general benevolence dimension that links neural, psychological, economic, and life-span data

on altruistic tendencies. *Journal of Experimental Psychology: General*, 145, 1351–1358.

Işık, Ö., & Süral, S. (2022). *Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarının öğretmen görüşlerine göre incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.

İmadoğlu, T. (2022). *Hizmetkâr liderliğin iş-aile çatışması ve iş-aile pozitif yayılımı üzerindeki etkisi: Prososyal motivasyonun rolü* (Yayımlanmamış doktora tezi). Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Osmaniye.

İşcan, S. (2014). *Yabancı diller yüksekokulu müdürlerinin dağıtıcı liderlik davranışlarının öğretim elemanlarının iş doyumları üzerindeki etkisi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.

Karadirek, G. (2022). Prososyal Motivasyon İle Kariyer Başarısı Arasındaki İlişkide İş Tatmininin ve Kariyer Bağlılığının Aracılık Rolü. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(4), 801-815. <http://doi.org/10.25287/ohuiibf.1062727>.

Karadirek, G. (2023). Çalışanların Prososyal Motivasyonu ile Duygusal Emek Arasındaki İlişkide Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(1), 332-350.

Karasar, N. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Karcıoğlu, M. S. (2020). Ahlaki Liderliğin İşe Bağlanma, Yaşam Tatmini ve Psikolojik İyi Oluş Üzerine Etkisinde Psikolojik Sermayenin Rolü: Erzurum Organize Sanayi Bölgesi Örneği.

Kılıç, A. (2022). *Nurettin Topçu ve Erol Güngör'ün ahlaki liderlik hakkındaki görüşlerinin karşılaştırmalı analizi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çorum.

Kılınç, E. (2018). Sağlık Kurumlarında Paternalist Liderlik Modelinin İncelenmesi. *Journal of Healthcare Management and Leadership*, (1), 1-12.

Kılıç, M. Y. (2019). Okullarda yöneticinin sağladığı etik iklimin, örgütsel bağlılık ve öğretmen performansına etkisi. *Cumhuriyet Uluslararası Eğitim Dergisi*, 8(3), 807-836.

- Kılınç, T. D. (2013). *Sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stilleri ve kendi örgütsel bağlılıklarını algulamaları ile okul müdürlerinin sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılıklarını algulamaları arasındaki ilişki: Mersin ili Tarsus ilçesi örneği* (Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Koçel, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği*, (17. Baskı), Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Koç, E. (2019). *Gençlik ve spor il müdürlüğü çalışanlarının iş doyumunu ile paternalist liderlik arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Korkmaz, F. (2018). *Babacan (paternalist) liderlik davranışının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinde çalışanların işe tutkunluk düzeylerinin aracılık rolü: Kamu ve özel sektör karşılaştırmalı bir analiz* (Yayımlanmamış doktora tezi). Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Kırıkkale.
- Koskiahho, K. (2017). Experts'' volunteer knowledge sharing motivation–Why to mentor startups without monetary incentives? (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Lappeenranta University of Technology, Finlandiya
- Köksal, O. (2011). Bir Kültürel Liderlik Paradoksu: Paternalizm. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15), 101-122.
- Kurt Yılmaz, B. (2023). Liderlikte Madalyonun Öteki Yüzü: İki Farklı Kuşağın Yıkıcı Liderlikte Hakkındaki Görüşleri Üzerine Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25 (3), 1249-1276.
- Langton, N., & Robbins, S. P. & Judge, T.A. (2016). *Organizational behaviour: Concepts, controversies, applications*. Pearson Prentice Hall.
- Lieberman, L. (2014). The impact of a paternalistic style of management and delegation of authority on job satisfaction and organizational commitment in Chile and The US. *Innovar*, 24(53), 187-196.
- Mehmet, C. A. N., & Aykaç, E. (2020). Mesleki Bağlılığın Prososyal Motivasyon Davranışı Üzerindeki Rolü: Mutfak Çalışanları Üzerine Bir Araştırma (The Role of Vocational Commitment on Prosocial Motivation Behavior: A Research on Kitchen Employees). *Journal of Tourism & Gastronomy Studies*, 8(3), 1836-1854.

- Mert, P., & Özgenel, M. (2020). A relational research on paternalist leadership behaviors perceived by teachers and teachers' performance. *Educational Policy Analysis and Strategic Research*, 15(2), 41-60. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1263472>
- Nal, M., & Sevim, E. (2018). Paternalist Liderliğin İş Motivasyonu Üzerine Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Journal of Turkish Studies*, 14(3), 123-145.
- Nal, M. (2018). *Sağlık yöneticilerinin paternalist liderlik davranışlarının çalışanların iş doyumunu ve örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Ölçer, F. (2005). Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (25), 1-26.
- Ören, S. A. (2006). *Günümüzün liderlik profili; transformasyonel (Dönüştürücü) liderlik Antalya bölgesinde bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Özdemir, F. ve Demirci, İ. (2021). Paternalist Liderlik Modelinin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisi: Adana İlinde Yer Alan Yiyecek-İçecek İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Turizm Çalışmaları Dergisi*, 3(2), 19-32.
- Özkaynar, G. K. (2017). Tarihte Öne Çıkan Türk Lider Örnekleri Üzerine Bir İnceleme. *Ekonomi İşletme ve Yönetim Dergisi*, 1(1), 10-31.
- Özlem, I. Ş. I. K., & Serinkan, C. (2020). Liderlik Yaklaşımları ve Spor Yönetiminde Liderlik. *Pamukkale Üniversitesi İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 308-332.
- Özmen, H. İ. (2009). *Liderlik davranışını etkileyen toplumsal normların analizi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Öztürk, C. (2016). Argyris' in Olgunlaşma Teorisine Liderlikte Durumsallık Yaklaşımlarından Çözüm Arayışları. *İnsan ve toplum bilimleri araştırmaları dergisi*, 5(8), 3085-3098.
- Piatak, J. S. (2016). Kamu Hizmeti Motivasyonu, Toplum Yanlısı Davranışlar ve Kariyer Hırsları. *Uluslararası İnsan Gücü Dergisi*, 37(5), 804-821.

- Pelenk, S. E., & Acaray, A. (2019). Paternalist Liderlik İle Prososyal Davranışlar Arasındaki İlişki: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Social Sciences Studies Journal*, 5(4), 209-225.
- Recepoğlu, E. (2013). Öğretmenlerin İş Motivasyonlarının Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Kastamonu Üniversitesi Kastamonu Eğitim Dergisi*, 21(2), 575-588.
- Reşitoğlu, F., Altun, B. T., Azbay, A., & Reşitoğlu, S. (2023). Liderlik Kavramına ve Liderlik Kuramlarına Genel Bir Bakış. *ACADEMIC SOCIAL RESOURCES JOURNAL*, 8(46), 2139-2145.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Yale University Press.
- Sağdıç, D. N. (2021). Paternalizm ve paternalistik liderlik üzerine bir inceleme. *Review of Tourism Administration Journal*, 2(2), 91-116.
- Sarı, T. (2021). *Okul yöneticilerinin paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ondokuz Mayıs Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Samsun.
- Savaş G. (Ağustos, 2022). *Liderlik Türleri Nelerdir? Tanımları Nedir?* [http://Liderlik Türleri Nelerdir? Tanımları Nelerdir? - Gülay Savaş \(gulaysavas.com.tr\)](http://Liderlik Türleri Nelerdir? Tanımları Nelerdir? - Gülay Savaş (gulaysavas.com.tr)).
- Saylık, A. & Aydın, İ. (2020). Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışları Ölçeğinin Geliştirilmesi; Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 53(1), 273-300.
- Serdar, E. & Özsoy, E. (2019). İstismarcı Yönetim: Bir Literatür Taraması. *İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 1-11.
- Serinkan, C. (2008). Liderlik ve motivasyon-geleneksel ve güncel yaklaşımlar. Ankara: Nobel Yayınları.
- Sezici, E. (2016). İzleyicilerin Yıkıcı Liderlik Algısı ve Sonuçları. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (47), 106-121.
- Shoss, M. K., Eisenberger, R., Restubog, S. Lloyd D. & Zagencyk, T. J. (2013). Blaming the Organization for Abusive Supervision: The Roles of Perceived Organizational Support and Supervisor's Organizational Embodiment. *Journal of Applied Psychology*, 98(1), 158-168.

- Singh, V. & Vinnicombe, S. & Kumra, S. (2006). Women in formal corporate networks: an organisational citizenship perspective. *Women in Management Review*, 21(6), 458-482.
- Sönmez Ş.H. (Nisan, 2023). *Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar*. Linked in. [http://Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar? \(linkedin.com\)](http://Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar? (linkedin.com)).
- Starratt, A., & Grandy, G. (2010). Young workers' experiences of abusive leadership. *Leadership & organization development journal*, 31(2), 136-158.
- Steijn, B. & Van der Voet, J. (2019). Relational job characteristics and job satisfaction of public sector employees: When prosocial motivation and red tape collide. *Public Administration*, 97(1), 64-80.
- Şenturan, Ş. (2014). *Örnek Olaylarla Örgütsel Davranış*, (1. Baskı), Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Şentürk, F. K. & Coşkun, M. (2018). Liderlik tiplerinin örgütsel muhalefet üzerindeki etkileri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(68), 1703-1721.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A. ve Akgemci, T. (2014). *Davranış Bilimleri*, (2. Baskı), Eğitim Yayınevi, Konya.
- Tabak, A., and Sığı, Ü. (2019). *Liderlik*. Ü. Sığı, and S. Gürbüz (Editör). *Örgütsel davranış içinde* (s. 373-430). İstanbul: Beta
- Taş Çolak, Ö. (2020). *Hizmetkar liderlik tarzının örgütsel bağlılık ve adalet algısına etkileri*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Taşlıyan, M., Çiçeklioğlu, H. ve Bıyıkbeyi, T. (2017). Paternalist Liderlik ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişki: Doğu Akdeniz Bölgesinde Bir Belediye Örneği. *ASSAM Uluslararası Hakemli Dergi*, 4(8), 70-87.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of Abusive Supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190
- Starratt, A. ve Grandy, G. (2010). Young Workers' Experiences of Abusive Leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(2), 136-158.
- Tepper, B. J., Carr, J. C., Breaux, D. M., Geider, S., Hu, C. & Hua, W. (2009). Abusive Supervision, Intentions to Quit, and Employees, Workplace Deviance: A Power/Dependence Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109(2), 156-167.

- Tepper, B. J., Duffy, M. K., Henle, C. A. & Lambert, L. S. (2006). Procedural Injustice, Victim Precipitation, and Abusive Supervision. *Personnel Psychology*, 59(1), 101-123.
- Tepper, B. J., Moss, S. E. & Duffy, M. K. (2011). Predictors of Abusive Supervision: Supervisor Perceptions of Deep-Level Dissimilarity, Relationship Conflict, and Subordinate Performance. *Academy of Management Journal*, 54(2), 279-294.
- Tian, X., Peng, X., ve Peng, X. (2021). Influence of prosocial motivation on employee creativity: the moderating role of regulatory focus and the mediating role of knowledge sharing. *Frontiers in Psychology*, 1-17.
- Tortumlu, M., & Uzunbacak, H. H. (2021). Genç gönüllülerin kişilik özelliklerinin prososyal motivasyonlarına etkisi. *Pamukkale Üniversitesi İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(1), 101-114.
- Tran, Q. & Tian, Y. & Sankoh, F. P. (2013). The impact of prevalent destructive leadership behaviour on subordinate employees in a firm. *American Journal of Industrial and Business Management*, 3(07), 595.
- Tunçel, H. (2023). *Okul yöneticilerinin paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Tutar, H. (2014). *Örgütsel Psikoloji Endüstri ve Örgüt Psikolojisine Yeni Yaklaşımlar*, (1. Baskı), Detay Yayıncılık, Ankara.
- Tümkaya, S., & Demirden, K. (2023). Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ile sınıf öğretmenlerinin özerklik davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 33(3), 1199-1216. <https://doi.org/10.18069/firatsbed.1282073>
- Uğurlu , C. T. (2016), *Sınıf Yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Uğurluoğlu, Ö., Aldoğan, E., Ürek, D., Bilgin, I., & Özatkan, Y. (2017). Sağlık çalışanlarının paternalistik liderlik algılarını etkileyen etmenler. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 19, 1-7.
- Uymaz, A. O. (2020). Yöneticilerin demokratik, otokratik ve serbesiyetçi liderlik tarzlarının sonucu olarak çalışanların örgüt yararına ahlaki olmayan davranışları: Türk turizm sektörü üzerine bir çalışma. *İş Ahlakı Dergisi*, 13(2), 103-145.

- Üzman, R. (2022). *Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeylerine etkisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Sabahattin Zaim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Weinstein, N., & Ryan, R. M. (2010). When helping helps: Autonomous motivation for prosocial behavior and its influence on well-being for the helper and recipient. *Journal of Personality and Social Psychology*, 98(2), 222–244. <https://doi.org/10.1037/a0016984>
- Westwood, R. I. ve Chan, A. (1992). Headship and leadership. In R. I. Westwood (Ed.), *Organizational behaviour: Southeast Asian perspectives* (pp. 118-143). Jurong, Singapore: Addison Wesley LongmanAsia.
- Wright, B. E. (2007). Public service and motivation: Does mission matter? *Public Administration Review*, 67(1), 54-64. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00696.x>
- Xia, Z. ve Yang, F. (2020). Ethical leadership and knowledge sharing: the impacts of prosocial motivation and two facets of conscientiousness. *Frontiers in Psychology*, 11, 1-10.
- Yanar, Ş. (2015). *Emniyet teşkilatında lider profilinin incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yavuzer, N. (2017). Bir Prososyal Davranış Kaynağı Olarak Özgeci Motivasyonun İlgili Alan Yazını Işığında Değerlendirilmesi. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14-1(27), 105-126.
- Yeşil, A. (2016). Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(3), 158-180.
- Yıldırım, A. (2010). *Etik liderlik ve örgütsel adalet ilişkisi üzerine bir uygulama* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi) Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Yıldırım, B. N. (2012). *Liderlik özellikleri ve liderlik tarzlarının duygusal zekâ perspektifinden incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli
- Yıldız, E. (2019). *Prososyal motivasyon ile kişilik ve örgüt kültürü ilişkisi: Öğretmenler üzerinde bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Isparta.

Yılmaz, A. ve Eroğlu, C. (2013). Meslek Yüksekokulları İçin Davranış Bilimleri ve Örgütsel Davranış, (4. Baskı), Detay Yayıncılık, Ankara.

Yılmaz, A. ve Eroğlu, C. (2018). Meslek Yüksekokulları İçin Davranış Bilimleri ve Örgütsel Davranış, (5. Baskı), Detay Yayıncılık, Ankara.

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

Zellars, K. L., Tepper, B. J. & Duffy, M. K. (2002). Abusive Supervision and Subordinates' Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1068-1076.



EK1 ÖLÇEK UYGULAMA İZİNİ



T.C.
ŞIRNAK VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü



Sayı : E-6154340-604.01.01-8906605
Konu : Tez Çalışması (Murat BİLEN)

07.11.2023

DAĞITIM YERLERİNE

İlgili Valilik Makamının 31.10.2023 tarih ve 88449813 sayılı emriyi

İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü, Eğitim Yönetimi Bilim Dalı 520521062 numaralı yüksek lisans programı öğrencisi Murat BİLEN'in Öğretim Üyesi Doç. Dr. Selçuk DEMİR'in danışmanlığında yürüttüğü "Okul Müdürlüklerin Paternalist Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Profesyonel Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" adlı tez çalışması; Hizmet Merkez ve İlçe ortaklarında görev yapan okul müdürlükleri ile öğretmenlere yönelik gönüllülük esasına göre online anket anket uygulaması, valilik emriyle uygun görülmesi olup söz konusu anket çalışması ile ilgili gerekli bilgilendirmelerin yapılması hususunda;

Gereğün rica ederim.

Sabri SAĞGUT
Vali n.
İl Millî Eğitim Müdürü V.

Ek : İlgili emir ve ekleri (25 sayfa)

Dağıtım :

Gereği :

Adres : İsmail İ. Milli Eğitim Müdürlüğü

ismail@sil.gov.tr

Telefon No : 044601730 0 00

E-Posta Adresi : ismail@sil.gov.tr

Kayıt Adresi : ismail@sil.gov.tr

ismail@sil.gov.tr

Bilgi Değerlendirme Adresi : ismail@sil.gov.tr

Bilgi Değerlendirme Adresi : ismail@sil.gov.tr

Uzman : Veli Hacıoğlu ve Kontrol İşletmeni

İnternet Adresi : www.sil.gov.tr / Faks : 0446210101

EK2 ÖLÇEK KULLANIM İZİNLERİ

6.04.2023 12:03 Re: tez için ölçek izni - murat murat - Outlook

Sil Arşivle Bildir Yanıtla Okundu / Okunmadı Kategorilere ayır

Re: tez için ölçek izni

Bu iletiyi 3.04.2023 Pzt 09:00 tarihinde ilettiniz

BA Bünyamin AĞALDAY [redacted]@u.edu.tr> Kime: Siz 15.03.2023 Çar 10:32

Merhaba hocam,

Paternalist Liderlik Ölçeğini"ni tezinizde kullanmanızdan memnuniyet duyuyoruz.

İyi çalışmalar dileriz

murat murat [redacted]@u.edu.tr>, 15 Mar 2023 Çar, 08:27 tarihinde şunu yazdı:

Değerli Hocam merhabalar
Ben Murat Bilen Şırnak/Silopi İlçe Milli Eğitim Müdürü olarak görev yapıyorum
Sabahattin Zaim Üniversitesi Eğitim Yönetimi Alanında yüksek lisans öğrencisiyim .
Uygun görürseniz tezimde Geliştirdiğiniz Paternalist Liderlik Ölçeğini kullanmak istiyorum. teşekkür ederim
Tez konum Okul Müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ile Öğretmenlerin Sosyosyal Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

--
Dr. Bünyamin AĞALDAY
Mardin Artuklu Üniversitesi / Mardin Artuklu University
Eğitim Bilimleri Bölümü / Department of Educational Sciences

6.04.2023 12:03

Re: tez ölçek izni - murat murat - Outlook

SI Arşivle Bildir Yanıtla Okundu / Okunmadı Kategorilere ayır

Re: tez ölçek izni

Bu iletiyi 3.04.2023 Pzt 09:00 tarihinde ilettiniz



mustafa kesen

Kime: Siz



15.03.2023 Çar 23:04

Sayın Murat Bilen
Prososyal motivasyon ölçeğini çalışmalarınızda kullanabilirsiniz,
Başarılar.

From: murat murat
Sent: Wednesday, March 15, 2023 11:20 AM
To:
Subject: tez ölçek izni

Değerli hocam merhabalar
Ben Murat Bilen
Şırnak / Silopi İlçe Millî Eğitim Müdürü olarak görev yapıyorum.Sabahattin Zaim Üniversitesi Eğitim
Yönetimi Alanında Yüksek Lisans öğrenciyim .Uygun görürseniz tezimde paternalist liderlik ölçeğinizi
kullanmak istiyorum.
Tez konum: okul müdürlerinin paternalist Liderlik davranışları ile Öğretmenlerin Prososyal motivasyon
düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi.
Teşekkür ederim

Yanıtla İlet

EK3 ÖZ GEÇMİŞ

ÖZ GEÇMİŞ

Adı- Soyadı: Murat BİLEN

Mezun Olduğu İlkokul: Mehmet Akif Ersoy İlkokulu

Mezun Olduğu Ortaokul: Silopi Lisesi

Mezun Olduğu Lise: Silopi Lisesi

Mezun Olduğu Üniversite: Çukurova Üniversitesi

Çalıştığı Yer: Silopi İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Görevi: İlçe Milli Eğitim Müdürü

İletişim Adresi: Silopi İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü Şırnak/Silopi

EK-4 ÖLÇEK

Değerli meslektaşım,

İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Lisans Üstü Eğitim Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisiyim. Bu formda, Şırnak Üniversitesinde öğretim üyesi olarak görev yapan Doç. Dr. Selçuk DEMİR danışmanlığında yürütülmekte olan yüksek lisans tezimin veri toplama araçları yer almaktadır. Form, üç bölümden oluşmaktadır: Kişisel Bilgi Formu, Paternalist Liderlik Ölçeği ve Prososyal Motivasyon Ölçeği. Bu çalışmada; öğretmenlerin algısına göre, okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin prososyal motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Aşağıda vereceğiniz cevaplar bilimsel bir çalışmaya katkı sağlayacaktır. Kişisel bilgileriniz kimseyle paylaşılmayacaktır. Her bir ifadeyi dikkatli bir şekilde okuyunuz ve aşağıda verilen ölçütlere göre ifadelerin sağında bırakılan kutucuklara size en uygun olan seçeneği bularak "X" işaretiyle belirtiniz. Her madde için sadece bir seçeneği işaretleyiniz ve lütfen boş madde bırakmayınız. Samimi cevaplarınız için teşekkür ederim.

Murat BİLEN

İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi

KİŞİSEL BİLGİLER

- 1.Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek
- 2.Medeni haliniz: ()Evli ()Bekar
- 3.Yaşınız.....
4. Öğretmenlik mesleğindeki kıdeminiz.....
5. Bu okuldaki kıdeminiz.....

1	2	3	4					
5								
Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen katılıyorum	Katılıyorum					
Tamamen Katılıyorum								
				Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum

PATERNALİST LİDERLİK ÖLÇEĞİ					
Açıklama: Her sorunun başına “Okul müdürüm” ifadesinin konulduğunu göz önünde bulundurarak size uygun olan seçeneklerden birisine “X” işareti koyunuz.					
1. Okul müdürüm, öğretmenlere bir “ebeveyn” gibi yaklaşarak onlara kol kanat gerer.	1	2	3	4	5
2. Okul müdürüm, öğretmenlerin özel hayatlarındaki sorunlarıyla ilgilenir	1	2	3	4	5
3. Okul müdürüm, okulda bir aile iklimi oluşturmak için çabalar	1	2	3	4	5
4. Okul müdürüm, öğretmenlerle uyum içinde çalışır.	1	2	3	4	5
5. Okul müdürüm, dostluğu önemser.	1	2	3	4	5
6. Okul müdürüm, öğretmenlere karşı hoşgörülüdür.	1	2	3	4	5
7. Okul müdürüm, öğretmenlerin sevinçlerini paylaşır. .	1	2	3	4	5
8. Okul müdürüm, öğretmenlerle bire bir ilgilenir.	1	2	3	4	5
9. Okul müdürüm, öğretmenlerin inisiyatif almalarını destekler.	1	2	3	4	5
10. Okul müdürüm, öğretmenlerin sağlığına özen göstermez.	1	2	3	4	5
11. Okul müdürüm, ödül verirken adil davranmaz.	1	2	3	4	5
12. Okul müdürüm, öğretmenlerin mesleki gelişimine önem vermez.	1	2	3	4	5
13. Okul müdürüm, okul dışından gelen haksız eleştirilere karşı öğretmenlerini korumaz.	1	2	3	4	5
14. Okul müdürüm, farklı görüşteki öğretmen gruplarıyla uyumlu ilişkiler sürdürmez.	1	2	3	4	5
15. Okul müdürüm, Otoritesini kendisine menfaat sağlamak için kullanır.	1	2	3	4	5
16. Okul müdürüm, Öğretmenlerin başarılarını kendine mal eder	1	2	3	4	5
17. Okul müdürüm, okul ile ilgili her konunun kendi kontrolü altında olmasını ister.	1	2	3	4	5
18. Okul müdürüm, öğretmenlerle iletişimde mesafeli davranır	1	2	3	4	5
19. Okul müdürüm, Kararlarına, öğretmenlerin kayıtsız şartsız itaat etmelerini ister.	1	2	3	4	5
20. Okul müdürüm, öğretmenler ile kurduğu yakın bir iletişimin sonucu olarak onlardan bağlılık bekler.	1	2	3	4	5
21. Okul müdürüm, güvendiği öğretmenlerden kendisini desteklemelerini bekler.	1	2	3	4	5
22. Okul müdürüm, muhalefeti etkisiz hale getirmek için özel stratejiler kullanır	1	2	3	4	5
PROSOSYAL MOTİVASYON ÖLÇEĞİ					
1. Başkalarının ihtiyacını görecekt faaliyetleri yaparken daha enerjik olurum.	1	2	3	4	5
2. Başkalarının yararına olabilecek faaliyetlerde çalışmaktan hoşlanırım.	1	2	3	4	5
3. Başkalarında olumlu etki bırakabileceğim işlerde çalışmayı tercih ederim.	1	2	3	4	5
4. Başkalarının iyiliğine katkıda bulunacak çalışmalar yaparken elimden gelenin en iyisini yaparım.	1	2	3	4	5
5. Başkalarının yararı için kendi yeteneklerimi kullanabilmek benim için önemlidir.	1	2	3	4	5

EK5 ETİK KURUL KARARI



T.C.
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Etik Kurulu Başkanlığı



Sayı : E-20292139-050.06.04-2300016635
Konu : Etik Kurul Kararı (Murat BİLEN)

11.12.2023

Sayın Murat BİLEN
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Eğitim Yönetimi Yüksek Lisans Programı Öğrencisi

"Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Prososyal Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" başlıklı araştırmanızla ilgili başvurunuz, kurulumuzun 13.10.2023 tarihli ve 2023/07 sayılı toplantısında değerlendirilerek araştırmanızın etik açıdan uygun bulunduğu katılanların oy birliği ile karar verilmiştir.
Bilgilerinize rica ederim.

Prof. Dr. Kadir CANATAN
Kurul Başkanı

Ek: Murat BİLEN Etik Onay Belgesi

 Istanbul Zaim Üniversitesi	ETİK ONAY BELGESİ	Doküman No	ET-FR-674
		İlk Yayın Tarihi	27.11.2023
		Revizyon Tarihi	
		Revizyon No	00
		Sayfa	1/1

Tarih	13.10.2023
Sayı	2023/07
Araştırmannın Niteliği	Yüksek Lisans Tezi
Araştırmannın Adı	<i>Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Prososyal Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi</i>
Sorumlu Araştırmacının Adı Soyadı	Murat BİLEN
Danışman Adı Soyadı	Doç. Dr. Selçuk DEMİR
Karar	UYGUNDUR

(İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Etik Kurulu'nun kararı tavsiye niteliğinde olup, Üniversitemizle ilgili etik ilkelerinin belirlenmesi ve değerlendirilmesi amacını taşımaktadır.)

(Katıldı)

Prof. Dr. Kadir CANATAN
Başkan

(Katıldı)

Prof. Dr. Mehmet Emin KÖKTAŞ
Başkan V.

(Katıldı)

Prof. Dr. Mustafa ATEŞ
Üye

(Katıldı)

Prof. Dr. Beytullah KAYA
Üye

(Katıldı)

Prof. Dr. Ayşe Nefise BAHÇECİK
Üye

(Katıldı)

Prof. Dr. Yahya Kemal YOĞURTU
Üye

(Katıldı)

Av. Bilal ŞAMAT
Üye

Kurul Yeminli Kâtibi

Selda ŞENOL

Dokümantasyon Onayı Prof. Dr. İbrahim GÜNEY Yönetim Sistemleri Temsilcisi

Bu belge güvenli elektronik imza ile onaylanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu: U37T4AF Belge Takip Adresi: <https://bys.izau.edu.tr/ERMS/RecordConfirmationPageIndex>