



## Paternalist Liderliğin Çalışan Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma: Meslek Lisesi Öğretmenleri Örneği<sup>1</sup>

Osman Aşkın<sup>2</sup>

### Öz

Bu çalışmanın amacı, paternalist liderliğin çalışan performansına etkisini araştırmak ve bu ilişkiyi bilimsel kanıtlarla ortaya koymaktır. Paternalist liderlik, liderin otoritesini ve disiplinini baba şefkati ile birleştirerek çalışanların davranışlarını yönlendirme amacı taşıyan bir liderlik yaklaşımıdır. Araştırma, Şırnak ili genelinde mesleki ve teknik Anadolu liselerinde görev yapan 209 öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada nicel araştırma yöntemi benimsenmiş olup veri toplama aracı olarak Aycan ve ark. (2013) tarafından geliştirilen 5 boyutlu (aile havası, hayırseverlik, otoriterlik, müdahalecilik ve yetersiz görme) Paternalist Liderlik Ölçeği ile Kirkman ve Rosen (1999) tarafından geliştirilen ve Çöl (2008) tarafından Türkçeye uyarlanan Çalışan Performansı Ölçeği kullanılmıştır. Verilerin analizinde güvenilirlik analizi, açıklayıcı faktör analizi, korelasyon analizi ve çoklu doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre paternalist liderlik boyutlarından yalnızca otoriterliğin bireysel iş performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Aile havası, hayırseverlik ve otoriterlik boyutlarının bireysel iş performansı ile pozitif, yetersiz görme boyutunun ise negatif yönde ilişkili olduğu belirlenmiştir. Araştırma modeli, bireysel iş performansındaki değişimin %8'ini açıklamaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Paternalist liderlik, çalışan performansı, meslek lisesi öğretmenleri

## A Research on the Effect of Paternalistic Leadership on Employee Performance: The Case of Vocational High School Teachers

### Abstract

The aim of this study is to investigate the effect of paternalistic leadership on employee performance and to reveal this relationship with scientific evidence. Paternalistic leadership is a leadership approach that combines authority and discipline with paternal care and benevolence to guide the behaviors of employees. The research was conducted on 209 teachers working in vocational and technical Anatolian high schools in Şırnak province. A quantitative research method was adopted, and data were collected using the 5-dimensional (family atmosphere, benevolence, authoritarianism, interventionism, and perceived inadequacy) Paternalistic Leadership Scale developed by Aycan et al. (2013) and the Employee Performance Scale developed by Kirkman and Rosen (1999) and adapted into Turkish by Çöl (2008). Reliability analysis, exploratory factor analysis, correlation analysis, and multiple linear regression analysis were employed in the data analysis. According to the findings, only the authoritarianism dimension of paternalistic leadership had a statistically significant and positive effect on individual job performance. Family atmosphere, benevolence, and authoritarianism were positively correlated with individual job performance, while the perceived inadequacy dimension was negatively correlated. The research model explained 8% of the variance in individual job performance.

**Keywords:** Paternalistic leadership, employee performance, vocational high school teach

**Makale Geçmişi**

Geliş: 01/04/2026

Kabul:08/05/2026

Yayın: 30/06/2026

**Makale Türü**

Araştırma Makalesi

**Önerilen Atf**

Aşkın, O. (2026). Paternalist liderliğin çalışan performansına etkisi üzerine bir araştırma: meslek lisesi öğretmenleri örneği. *Uluslararası Disiplinlerarası Mükemmellik Arayışı Dergisi (UDMAD)*, 6 (1), 22-31

<sup>1</sup> Bu çalışma Yazarın Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü'nde hazırladığı "Paternalist Liderliğin Çalışan Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma" başlıklı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

<sup>2</sup> MEB Mithat Paşa Kız Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi osmanaskin7@gmail.com, ORCID: 0009-0002-4862-021X

## **Giriş**

Örgütsel yaşamın temel araştırma konularından biri olan liderlik, örgütlerin şekillenmesinde önemli rol oynamaktadır. Liderlik kavramı, liderin özellikleri, davranışları, durumsal tutum ve karar alma yöntemleri ile örgüt geliştirme gibi çeşitli boyutlarda incelenmiş ve farklı teoriler tarafından ele alınmıştır (Börü ve ark., 2020). Liderlik, tarih boyunca çeşitli bakış açılarıyla incelenmiş ve birçok teorinin geliştirildiği bir olgudur. Bu teoriler arasında özellikler teorisi, davranışsal liderlik teorisi, durumsal liderlik teorisi ve modern/yeni liderlik teorileri yer almaktadır (Bal ve Ufacık, 2024).

Kültürel kodlara bağlı olarak toplumların ve kurumların örgütsel ve yönetsel davranışını belirleyen liderlik kavramlarından biri de paternalist liderliktir. Paternalist liderlik, sıkı bir disiplin ve otoriteyi baba şefkati ve ilgi ile birleştiren bir liderlik türünü ifade etmektedir (Pellegrini ve Scandura, 2008; Karşu Cesur, 2015). Bu liderlik yaklaşımında lider, bir yandan disiplin ve otoritesini kullanırken diğer yandan astlarına şefkatli yaklaşmakta ve onlarla ilgilenmektedir. Paternalist liderlik, kişiselleştirilmiş bir atmosferde güçlü bir disiplin, otorite ve babacan niyetin bir araya geldiği bir liderlik stili olarak tanımlanmaktadır (Farh ve Cheng, 2000; Gerçek, 2018).

Paternalist liderlik ile çalışan performansı arasındaki ilişki, örgütsel davranış literatüründe giderek artan bir ilgiyle incelenmektedir. Çalışan performansı, örgütün hedeflerine ulaşmasında çalışanın katkısı şeklinde açıklanabilmekte olup (Kuz, 2022), örgütsel başarının anahtar belirleyicilerinden birini oluşturmaktadır (Nduati ve Wanyoike, 2022). Paternalist liderliğin çalışanların motivasyonu, iş doyumunu, örgütsel bağlılık ve iş performansı üzerinde çeşitli etkileri olduğu literatürde rapor edilmektedir (Erol ve Senturk, 2018; Katı ve Toptaş, 2021; Tekin, 2019).

Bu çalışmanın amacı, paternalist liderliğin çalışan performansına etkisini araştırmak ve bu ilişkiyi bilimsel kanıtlarla ortaya koymaktır. Araştırma, Şırnak ili genelinde mesleki ve teknik Anadolu liselerinde çalışan öğretmenler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Eğitim sektöründe okul yöneticilerinin liderlik tarzlarının öğretmen performansına etkisinin araştırılması hem eğitim yönetimi hem de liderlik literatürü açısından önem taşımaktadır.

## **Literatür Taraması**

### **Paternalist Liderlik Kavramı**

Paternalist liderlik kavramı, Latince pater kelimesinden türemiş olup güçlü disiplini, otoriter ilkeleri ve uygulamaları, bireyleri yönetirken baba şefkati göstermeyi ve çalışanları geniş bir ailenin üyesi kılmayı ifade etmektedir (Cheng ve ark., 2004; Mussolino ve Calabro, 2014; Erol ve Senturk, 2018). Aycan ve Kanungo (1998)'nin paternalizm yapısını kavramsallaştırdıkları çalışmasına göre paternalizm, otorite sahibi kişilerin ebeveyn rolünü üstlendiği ve ilgilendikleri kişilere destek ve koruma sağlamayı bir yükümlülük olarak kabul ettiği bir ast-üst ilişkisi olarak tanımlanmıştır (Aycan, 2001a).

Paternalist liderlik, yöneticinin işyerinde bireylerle birebir ilişki kurarak aile ortamı yaratan, onların iş dışındaki yaşamlarıyla ilgilenen ve onlardan sadakat, hiyerarşi ve otoritelere saygı duymalarını bekleyen bir liderlik stildir (Gerçek, 2018). Paternalist yaklaşımın kolektivist değerleri ön planda tutması, sorumluluk duygusunu güçlendirmesi, yakın ilişkileri ve sadakati incelemesi nedeniyle bu yaklaşımı etkili bir yönetim aracı ve stratejisi olarak ele alan araştırmalar mevcuttur (Hofstede, 2001; Erol ve Senturk, 2018).

Paternalist liderlik davranışları; çalışma yerinde aile ortamı oluşturmak, astlar ile yakın ve bireyselleştirilmiş ilişkiler kurmak, iş dışı alana dahil olmak, sadakat beklemek ve otorite/statüyü korumak şeklinde özetlenebilmektedir (Aycan, 2006). Paternalist olma, bir üst ve bir ast arasında ikili ve hiyerarşik bir ilişkiyi ve bu ilişkideki bir rol farklılaştırmasını içermektedir (Aycan, 2006).

### **Paternalist Liderlik Boyutları**

Paternalist liderlik boyutları olarak literatürde aile havası, şefkat/yardımsızlık/hayırseverlik, otoriterlik, müdahalecilik ve yetersiz görme boyutları üzerinde durulmaktadır.

**Aile havası** boyutu, paternalist liderin çalışma ortamını aile ortamına dönüştürmesini ifade etmektedir. Paternalist liderler işyerinde bir aile ortamı oluşturmakta ve çalışanları geniş bir ailenin üyesi yapmaktadırlar (Gerçek, 2018; Erol ve Senturk, 2018).

**Hayırseverlik** boyutu, liderin çalışanlarına şefkat göstermesini, onlara yardımcı olmasını ve iş dışındaki sorunlarıyla da ilgilenmesini kapsamaktadır (Sevinç ve ark., 2022). Yardımsever tarza sahip liderler, çalışanlarına nezaket ve hoşgörü göstermekte ve çalışanlarının kişisel ve işle ilgili faaliyetlerine ilgi göstermektedir (Chen ve Kao, 2009).

**Otoriterlik** boyutu, liderin otoriter davranışını, çalışanlar üzerindeki mutlak kontrolünü ve astların sorgusuz sualsiz itaatini yansıtmaktadır (Erol ve Şentürk, 2018). Ancak Aycan ve ark. (2000) ve Aycan (2006)'nın yaptıkları çalışmalarda paternalizmin otoritecilikle bir olmadığı gösterilmiştir. Paternalist yöneticiler çalışanların görüşlerini soran kişilerdir; ancak nihai karar verme hakkı üstlere aittir.

**Müdahalecilik** boyutu, paternalist liderin astlara müdahale ederek onların yararına kararlar almasını ve astları yönlendirmesini ifade etmektedir (Sagie ve Aycan, 2003; Erol ve Şentürk, 2018).

**Yetersiz görme** boyutu ise paternalist liderin, bir babanın çocuğuyla ilişkisindeki gibi çalışanları yetersiz görerek onlara müdahale etmesini ve sınırlandırmasını kapsamaktadır (Erol ve Senturk, 2018; Kuz, 2022).

### **Paternalist Liderlik ve Kültür**

Paternalizm birçok Asya kültürünün en göze çarpan karakteristik özelliklerinden birisidir (Aycan, 2006). Paternalist liderlik Çin, Pakistan, Hindistan ve Türkiye gibi doğu kültürlerinde yaygın olarak görülmektedir (Karşu Cesur, 2015). Aycan ve ark. (2000)'nin kültürel uyum modelini test etmek için yürüttüğü on ülkeyi kapsayan kültürlerarası araştırmasına göre Türkiye'nin yüksek oranda paternalist, bir dereceye kadar toplulukçu ve hiyerarşik olduğu bulunmuştur (Aycan, 2001b). Toplum kültürünün içerisindeki paternalist öğeler iş yaşamındaki birçok olguyu ve liderlik tarzlarını etkilemektedir (Gürcan, 2021).

### **Çalışan Performansı Kavramı**

Çalışan performansı, örgütün amaçlarına ulaşmasına katkı yapan, örgüt için değer yaratan bireysel davranıştır (López-Cabarcos ve ark., 2021). Çalışan performansı, örgütlerde çalışan bireyler için belirlenen performans hedeflerine işgörenlerin görevlerini yaparken ulaşma derecesi olarak tanımlanabilmektedir. Çalışan performansı örgütün başarısında anahtar belirleyicidir (Nduati ve Wanyoike, 2022). Çalışanların performansı işletmeleri başarıya götüren en önemli faktörlerden birini oluşturmaktadır (Almulaiki, 2023).

Çalışan performansını etkileyen faktörler genel olarak literatürde bireysel faktörler ve örgütsel faktörler başlıkları altında incelenmektedir (Özpehlivan, 2018). Bireysel faktörler arasında demografik özellikler, iş deneyimi, motivasyon ve kişilik özellikleri yer almaktadır. Örgütsel faktörler ise örgüt kültürü, çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması ve çalışma ortamını kapsamaktadır.

### **Paternalist Liderliğin Çalışan Performansına Etkisi**

Literatürde paternalist liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkisini inceleyen çeşitli araştırmalar bulunmaktadır. Paternalist liderlik, çalışanların duygusal ve sosyal ihtiyaçlarını karşılamaya odaklandığı için çalışanların memnuniyetini artırabilmekte, çalışanlarda örgütlerine bağlılık duygusu ve sadakat oluşturabilmekte, çalışanların motivasyonunu artırabilmekte ve iyi bir çalışma ortamı sağlayarak iş performanslarını yükseltebilmektedir (Yeşiltaş ve Kurşuncu, 2021). Aycan ve ark. (2000) gerçekleştirdikleri araştırmalarında, paternalist yaklaşımın çalışanların motivasyonu üzerinde olumlu etkilere sahip olduğunu bulmuştur (Karşu Cesur, 2015). Motivasyonun çalışan performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu çeşitli çalışmalarda rapor edilmektedir (Hermine ve Josepha, 2019; Andri ve ark., 2021; Omar ve ark., 2022).

### **Yöntem**

## **Araştırmanın Amacı, Önemi ve Kapsamı**

Araştırmanın amacı, paternalist liderliğin mesleki ve teknik Anadolu liselerinde çalışan öğretmenlerin performansına etkisini belirlemektir. Araştırmanın önemi, paternalist liderliğin meslek lisesi öğretmenlerinin performansları üzerindeki etkisinin anlaşılacak olmasından kaynaklanmaktadır. Araştırma, 2023-2024 öğretim yılı içerisinde Şırnak ilindeki mesleki ve teknik Anadolu liselerinde gerçekleştirilmiştir.

## **Araştırmanın Evren, Örneklem ve Sınırlılıkları**

Araştırmanın evrenini Şırnak ili, örneklemine Şırnak ili genelinde mesleki eğitim veren mesleki ve teknik Anadolu liselerinde çalışan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmaya 127'si erkek, 82'si kadın olmak üzere toplam 209 öğretmen katılmıştır. Araştırma 2023-2024 öğretim yılı içerisinde kısa bir sürede gerçekleştirilmiş olup bu durum araştırmanın zaman sınırlılığını oluşturmaktadır. Ayrıca araştırmanın yalnızca Şırnak ilinde yapılması coğrafi sınırlılığı oluşturmaktadır.

## **Araştırmanın Hipotezleri**

Araştırmanın hipotezleri şunlardır:

H1: İşyerinde aile havası bulunmasının çalışanların bireysel iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2: Yöneticilerin hayırseverlik davranışlarının çalışanların bireysel iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H3: Yöneticilerin otoriterlik davranışlarının çalışanların bireysel iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H4: Yöneticilerin müdahaleci davranışlarının çalışanların bireysel iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H5: Yöneticilerin çalışanları yetersiz görmesinin çalışanların bireysel iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

## **Veri Toplama Araçları**

Araştırmada anket yöntemi ile veri toplanmıştır. Veri toplama araçları olarak Aycan ve ark. (2013) tarafından geliştirilen Paternalist Liderlik Ölçeği ile Kirkman ve Rosen (1999) tarafından geliştirilen ve Çöl (2008) tarafından Türkçeye uyarlanan Çalışan Performansı Ölçeği kullanılmıştır. Paternalist Liderlik Ölçeği 5 boyutta (aile havası, hayırseverlik, otoriterlik, müdahalecilik ve yetersiz görme) 32 maddeden oluşmaktadır. Çalışan Performansı Ölçeği 4 maddeden oluşmaktadır. Ölçeklerde 5'li Likert tipi dereceleme kullanılmıştır. Katılımcılara ek olarak 7 adet demografik soru yöneltilmiştir. Katılımcılara internet üzerinden ulaşılmış ve anket ifadeleri çevrimiçi olarak yanıtlanmıştır.

## **Veri Analiz Yöntemi**

Araştırmada elde edilen verilerin analizinde güvenilirlik analizi (Cronbach Alpha), açıklayıcı faktör analizi (AFA), korelasyon analizi ve çoklu doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Regresyon analizi öncesinde otokorelasyon ve çoklu doğrusal bağlantı varsayımları test edilmiştir.

## **Bulgular**

### **Demografik Bulgular**

Araştırmaya katılan 209 öğretmenin sosyo-demografik özellikleri Tablo 1'de sunulmaktadır. Katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni hal, eğitim düzeyi, kurumda çalışma süresi ve yönetici ile çalışma süresine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 1**  
*Sosyo-Demografik Özelliklere İlişkin Frekans Dağılımı*

Değişken	Kategori	n	%
Cinsiyet	Erkek	127	60,77
	Kadın	82	39,23
Yaş	18-25	8	3,83
	26-35	88	42,11
	36-45	68	32,54
	46-55	40	19,14
	56+	5	2,39
Medeni Hal	Evli	142	67,94
	Bekar	67	32,06
Eğitim Düzeyi	Önlisans ve altı	8	3,83
	Lisans	149	71,29
	Lisansüstü	52	24,88
Kurumda Çalışma Süresi	1 yıldan az	27	12,92
	1-3 Yıl	66	31,58
	3-5 Yıl	38	18,18
	5-10 Yıl	44	21,05
	10 Yıl +	34	16,27
Yönetici ile Çalışma Süresi	1 yıldan az	53	25,36
	1-3 Yıl	92	44,02
	3-5 Yıl	38	18,18
	5-10 Yıl	19	9,09
	10 Yıl +	7	3,35
Yöneticinin Cinsiyeti	Erkek	186	89,00
	Kadın	23	11,00

Tablo 1'e göre araştırmaya katılan 209 öğretmenin %60,77'si erkek, %39,23'ü kadındır. Katılımcıların %42,11'i 26-35 yaş aralığında olup en büyük grubu oluşturmaktadır. Katılımcıların %67,94'ü evli, %71,29'u lisans derecesine sahiptir. Kurumda çalışma süresi açısından %31,58'i 1-3 yıl arasında çalışmaktadır. Yönetici ile çalışma süresinde ise %44,02'si 1-3 yıl aralığında yer almaktadır. Yöneticilerin %89'u erkektir.

### Betimleyici İstatistikler

Araştırma ölçeğinde yer alan değişkenlere ilişkin betimleyici istatistikler (ortalama, minimum, maksimum ve standart sapma değerleri) Tablo 2'de sunulmaktadır.

**Tablo 2**  
*Ölçek Düzeylerine İlişkin Betimleyici İstatistikler*

Değişken	Ort.	Min.	Maks.	SS
Aile Havası	15,54	4,00	20,00	3,90
Hayırseverlik	35,33	9,00	45,00	7,38
Otoriterlik	20,00	6,00	30,00	4,73
Müdahalecilik	12,07	5,00	25,00	4,34
Yetersiz Görme	19,49	8,00	40,00	7,39
Bireysel İş Performansı	16,30	4,00	20,00	2,61

Tablo 2'den görüldüğü gibi, aile havasının ortalama değeri 15,54, hayırseverliğin 35,33, otoriterliğin 20,00, müdahaleciliğin 12,07, yetersiz görmenin 19,49 ve bireysel iş performansı algısının 16,30 olarak bulunmuştur. Katılımcıların aile havası algısı ve otoriterlik algısı orta düzeyin üstünde, müdahalecilik ve yetersiz görme algısı orta düzeyin altında yer almaktadır. Bireysel iş performansı algısı ortalaması ise katılımcıların genel olarak kendi performanslarını olumlu algıladıklarını göstermektedir.

## Güvenirlilik Analizi

Araştırma ölçeğinin güvenirliliğini belirlemek amacıyla Cronbach Alpha katsayısı hesaplanmıştır. Cronbach Alpha katsayısının 0,70 üzerinde olması, ölçeğin güvenilir olduğu anlamına gelmektedir (Ercan ve Kan, 2004). Her bir değişken ve ölçeğin bütününe ait güvenirlilik katsayıları Tablo 3'te sunulmaktadır.

**Tablo 3**  
*Araştırma Ölçeğine İlişkin Güvenirlilik Katsayıları*

Değişken	İfade Sayısı	Ort.	SS	$\alpha$
Hayırseverlik	9	3,912	0,847	0,949
Yetersiz Görme	8	2,461	0,952	0,938
Otoriterlik	6	3,408	0,801	0,796
Müdahalecilik	5	2,484	0,926	0,836
Aile Havası	4	3,858	1,005	0,932
Bireysel İş Performansı	4	4,052	0,677	0,850
<b>Toplam</b>	<b>36</b>			<b>0,862</b>

Tablo 3'te görüldüğü gibi, tüm değişkenlerin Cronbach Alpha değerleri 0,796 ile 0,949 arasında olup kabul edilebilir düzeydedir. Ölçeğin genel güvenirlilik katsayısı 0,862 olarak bulunmuş olup bu değer araştırma ölçeğinin içsel tutarlılığının sağlandığına işaret etmektedir.

## Geçerlik Analizi (Açımlayıcı Faktör Analizi)

Araştırma ölçeğinin yapısal geçerliliğini sınamak amacıyla toplanan veri setine Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA) uygulanmıştır. AFA öncesinde KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) katsayısı ve Bartlett Küresellik Testi sonuçları incelenmiştir. Bağımsız değişkenlere yönelik AFA çıktıları Tablo 4'te sunulmaktadır.

**Tablo 4**  
*Bağımsız Değişkenlere Yönelik Açımlayıcı Faktör Analizi Çıktıları*

Ölçek İfadeleri	1	2	3	4	5
Hayırseverlik (9)	0,863				
Hayırseverlik (6)	0,849				
Hayırseverlik (5)	0,835				
Hayırseverlik (3)	0,831				
Hayırseverlik (1)	0,826				
Hayırseverlik (8)	0,810				
Hayırseverlik (4)	0,788				
Hayırseverlik (7)	0,782				
Hayırseverlik (2)	0,718				
Yetersiz Görme (6)		0,865			
Yetersiz Görme (5)		0,829			
Yetersiz Görme (7)		0,811			
Yetersiz Görme (8)		0,810			
Yetersiz Görme (4)		0,809			
Yetersiz Görme (2)		0,793			
Yetersiz Görme (3)		0,707			
Yetersiz Görme (1)		0,678			
Otoriterlik (5)			0,751		
Otoriterlik (4)			0,739		
Otoriterlik (3)			0,722		
Otoriterlik (2)			0,680		
Otoriterlik (6)			0,654		
Aile Havası (1)				0,746	
Aile Havası (3)				0,746	
Aile Havası (2)				0,719	

Aile Havası (4)				0,700	
Müdahalecilik (1)					0,822
Müdahalecilik (2)					0,677
Müdahalecilik (4)					0,620
Müdahalecilik (3)					0,570
Öz Değerler	10,831	6,267	1,866	1,511	1,003
Açıkladığı Varyans	%30,104	%20,889	%6,220	%5,038	%3,145

Açıklanan Toplam Varyans: %71,396; KMO: 0,915; Bartlett Küresellik Testi:  $\chi^2=5233,399$ ;  $p<0,001$   
Kestirim Yöntemi: Principal Component Analysis; Döndürme Yöntemi: Varimax with Kaiser Normalization.

Tablo 4'te sunulan AFA çıktılarına göre KMO değeri 0,915 ve Bartlett testi  $p<0,001$  düzeyinde anlamlı çıkmıştır; bu bulgular veri setinin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Ölçek, öz değeri 1'den büyük 5 faktörlü bir yapı ortaya koymuştur. Faktör yükleri 0,570 ile 0,865 arasında değişmekte olup tüm değerler 0,30 eşik değerinin üzerindedir. Otoriterlik ve müdahalecilik değişkenlerine ait birer ifade, birden fazla faktöre yoğun yük verdiği gerekçesiyle analiz kapsamı dışında bırakılmıştır. Ölçeğin 5 bağımsız değişkenli yapısı toplam varyansın %71,396'sını açıklamakta olup bu oran %50 eşik değerinin üzerinde bulunarak faktör yapısının güçlü bir temsil yeteneğine sahip olduğunu göstermektedir.

## Korelasyon Analizi

**Tablo 6**

*Değişkenler Arası Korelasyon Matrisi*

Değişkenler	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Aile Havası (1)	1					
Hayırseverlik (2)	0,711**	1				
Otoriterlik (3)	0,116	0,142*	1			
Müdahalecilik (4)	-0,172*	-0,215**	0,367**	1		
Yetersiz Görme (5)	-0,404**	-0,265**	0,381**	0,666**	1	
<b>Bireysel İş Perf. (6)</b>	<b>0,215**</b>	<b>0,195**</b>	<b>0,138*</b>	<b>-0,110</b>	<b>-0,133*</b>	<b>1</b>

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

Tablo 6'da sunulan korelasyon matrisi incelendiğinde, araştırma modelinde yer alan müdahalecilik değişkeni dışında kalan diğer 4 bağımsız değişkenin bireysel iş performansı değişkeniyle doğrusal ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu tespit edilmiştir. Aile havası ( $r=0,215$ ;  $p<0,01$ ), hayırseverlik ( $r=0,195$ ;  $p<0,01$ ) ve otoriterlik ( $r=0,138$ ;  $p<0,05$ ) boyutları bireysel iş performansı ile pozitif yönde, yetersiz görme ( $r=-0,133$ ;  $p<0,05$ ) ise negatif yönde ilişkili bulunmuştur. Müdahalecilik boyutunun ( $r=-0,110$ ) bireysel iş performansı ile ilişkisi istatistiksel olarak anlamlı çıkmamıştır. Bağımlı değişken ile en yüksek ilişkiyi gösteren bağımsız değişken aile havası, en düşük ilişkiyi gösteren ise yetersiz görme olarak belirlenmiştir. Bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiler incelendiğinde, aile havası ile hayırseverlik arasında güçlü pozitif bir ilişki ( $r=0,711$ ;  $p<0,01$ ) ve müdahalecilik ile yetersiz görme arasında güçlü pozitif bir ilişki ( $r=0,666$ ;  $p<0,01$ ) olduğu görülmektedir.

## Regresyon Analizi

Çoklu doğrusal regresyon analizi öncesinde Durbin-Watson değeri 2,131 olarak hesaplanmış ve otokorelasyon sorunu bulunmamıştır. Tolerans değerleri 0,20'nin üzerinde, VIF değerleri 10'un altında olup çoklu doğrusal bağlantı sorunu gözlenmemiştir.

**Tablo 7**

*Araştırma Modelinin Regresyon Analizi Sonuçları*

Değişken	B	Std. Hata	$\beta$	t	p	Hipotez
Sabit Değer	3,400	0,306		11,121	0,000	
Aile Havası	0,072	0,070	0,107	1,034	0,302	RED
Hayırseverlik	0,040	0,078	0,050	0,518	0,605	RED

Otoriterlik	0,156	0,065	0,184	2,401	0,017	KABUL
Müdahalecilik	-0,067	0,068	0,091	-0,981	0,328	RED
Yetersiz Görme	-0,061	0,073	0,086	-0,838	0,403	RED

R= 0,282; R<sup>2</sup>= 0,080; F= 3,623; p= 0,004.

Tablo 7'de sunulan regresyon analizi sonuçlarına göre araştırma modeline ait F değeri (3,623) p<0,01 düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Bağımsız değişkenlerden yalnızca otoriterlik değişkeni p<0,05 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı sonuç vermiştir. Otoriterlik değişkenindeki ( $\beta=0,184$ ) bir birimlik artışın bireysel iş performansını 0,184 oranında artıracığı belirlenmiştir. R<sup>2</sup> değerinin 0,080 olması, modeldeki bağımsız değişkenlerin bireysel iş performansındaki değişimin %8'ini açıklayabildiğini göstermektedir. Açıklanamayan %92'lik oran ise modele dahil edilmeyen diğer değişkenler tarafından açıklanabilmektedir. Sonuç olarak araştırma hipotezlerinden yalnızca H3 kabul edilmiş, diğer hipotezler reddedilmiştir.

### Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmada paternalist liderliğin çalışan performansına etkisi, Şırnak ili genelinde mesleki ve teknik Anadolu liselerinde çalışan öğretmenler üzerinde araştırılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre katılımcı grubunun okulda aile havasını, yöneticilerinin hayırseverlik ve otoriterlik davranışlarını grup ortalamasının üstünde algıladığı, yöneticilerinin müdahalecilik davranışlarını ve kendilerini yetersiz görmelerini ise grup ortalamasının altında algıladığı belirlenmiştir. Katılımcılar genel olarak kendi iş performanslarını olumlu algılamaktadırlar.

Korelasyon analizi sonuçları, müdahalecilik dışındaki tüm paternalist liderlik boyutlarının bireysel iş performansı ile istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki içerisinde olduğunu göstermiştir. Aile havası, hayırseverlik ve otoriterlik boyutları bireysel iş performansı ile pozitif, yetersiz görme boyutu ise negatif yönde ilişkili bulunmuştur. Bu bulgu, okullarda aile havasının olumlu algılanmasının ve yöneticilerin hayırsever davranışlar sergilemesinin öğretmenlerin performans algısını artırabileceğini, buna karşın yöneticilerin çalışanları yetersiz görmesinin performansı olumsuz etkileyebileceğini ortaya koymaktadır.

Regresyon analizi sonuçlarına göre araştırma hipotezlerinden yalnızca H3 kabul edilmiştir. Yöneticilerin otoriterlik davranışlarının çalışanların bireysel iş performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu tespit edilmiştir ( $\beta=0,184$ ; p<0,05). Bu bulgu, yöneticilerin koyduğu kurallar, verdiği görevler ve belirlediği performans beklentileri doğrultusunda hareket eden öğretmenlerin kendi iş performanslarında manidar bir artış yaşadığını göstermektedir. Bu sonuç, Türk kültürel bağlamında otoriter liderlik davranışlarının belirli koşullar altında çalışan performansını olumlu etkileyebileceğine işaret etmektedir. Benzer bulgular Katı ve Toptaş (2021) ile Tekin (2019) tarafından da rapor edilmiştir.

Araştırma modelinin açıklayıcılık düzeyinin nispeten düşük olması (R<sup>2</sup>=0,080), bireysel iş performansını etkileyen pek çok farklı değişkenin bulunduğu ve modele dahil edilmeyen faktörlerin etkili olabileceğine işaret etmektedir. Bu durum, gelecek araştırmalarda iş doyumu, örgütsel bağlılık, motivasyon ve örgütsel adalet gibi aracı veya düzenleyici değişkenlerin modele dahil edilmesinin yararlı olacağını düşündürmektedir.

Araştırmanın yalnızca Şırnak ilinde gerçekleştirilmiş olması genellenebilirlik açısından bir sınırlılık oluşturmaktadır. Gelecek araştırmaların farklı illerdeki ve farklı eğitim kademelerindeki kurumları kapsayacak şekilde genişletilmesi, daha kapsamlı ve genellenebilir sonuçlara ulaşılmasını sağlayabilecektir. Ayrıca farklı sektörlerde ve farklı örgüt türlerinde paternalist liderlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkinin karşılaştırmalı olarak incelenmesi, literatüre önemli katkılar sunabilecektir.

## Kaynakça

- Almulaiki, W. A. (2023). The impact of performance management on employee performance. *Saudi Journal of Business Management Studies*, 8(2), 22-27.
- Andri, R. T., Yuswita, E., & Haryati, N. (2021). Employee performance to support work productivity. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 803(1), 1-17.
- Aycan, Z. (2001a). Human resource management in Turkey-current issues in future challenges. *International Journal of Manpower*, 22(3), 252-260.
- Aycan, Z. (2001b). Paternalizm: Yönetim ve liderlik anlayışına ilişkin üç görgül çalışma. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 1-26.
- Aycan, Z. (2006). Paternalism: Towards conceptual refinement and operationalization. In U. Kim, K.-S. Yang, & K.-K. Hwang (Eds.), *International and cultural psychology: Understanding people in context* (pp. 445-466). New York, NY: Springer.
- Aycan, Z., Kanungo, R. N., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, G., & Khursid, A. (2000). Impact of culture on human resource management practices: A 10-country comparison. *Applied Psychology: An International Review*, 49(1), 192-220.
- Aycan, Z., Schyns, B., Sun, J. M., Felfe, J., & Saher, N. (2013). *Paternalistic Leadership Questionnaire-Short Form (PLQ)*.
- Bal, F. ve Ufacık, O. E. (2024). Liderlik kavramı üzerine bibliyometrik bir araştırma. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 11(1), 193-207.
- Börü, D., Çakarel, T. Y., Ufacık, O. E. ve Arslan, G. (2020). Toksik liderliğin örgütsel sinizm üzerindeki etkisi: Otomotiv sektöründe bir araştırma. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 5(12), 194-216.
- Chen, H.-Y., & Kao, H. S.-R. (2009). Chinese paternalistic leadership and non-Chinese subordinates' psychological health. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(12), 2533-2546.
- Cheng, B.-S., Chou, L.-F., Wu, T.-Y., Huang, M.-P., & Farh, J.-L. (2004). Paternalistic leadership and subordinate response: Establishing a leadership model in Chinese organizations. *Asian Journal of Social Psychology*, 7, 89-117.
- Çöl, G. (2008). Algılanan güçlendirmenin işgören performansı üzerine etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46.
- Erol, E., & Senturk, I. (2018). Paternalistic leadership scale Turkish adaptation a validity-reliability study. *International Journal of Educational Methodology*, 4(4), 267-285.
- Gerçek, M. (2018). Yöneticilerin babacan (paternalist) liderlik davranışlarının psikolojik sözleşme bağlamındaki beklentileri üzerindeki etkilerine yönelik bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 13(2), 101-118.
- Gürcan, N. (2021). Türk yönetim kültüründe patriarkanın liderlik tanımına girme çabasının paternalist liderlik davranışları üzerinden okunması. *Turkish Business Journal*, 2(4), 44-55.
- Hermia, U. N., & Yosepha, S. Y. (2019). The model of employee performance. *International Review of Management and Marketing*, 9(3), 69-73.
- Hofstede, G. H. (2001). *Culture's consequence: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. California: Sage.
- Karşu Cesur, D. (2015). *Paternalist liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi: Sakarya Üniversitesi örneği* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Katı, Y. ve Toptaş, A. (2021). Paternalist liderliğin iş performansı ve alt boyutlarına etkisi: X, Y ve Z kuşakları üzerine bir araştırma. *Balikesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24(46), 1073-1092.
- Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74.
- Kuz, B. (2022). *Paternalistik liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Kent Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.

- López-Cabarcos, M. Á., Vázquez-Rodríguez, P., & Quiñoá-Piñeiro, L. M. (2021). An approach to employees' job performance through work environmental variables and leadership behaviours. *Journal of Business Research, 1-9*.
- Mussolino, D., & Calabrò, A. (2014). Paternalistic leadership in family firms: Types and implications for intergenerational succession. *Journal of Family Business Strategy, 5*, 197-210.
- Nduati, M. M., & Wanyoike, R. (2022). Employee performance management practices and organizational effectiveness. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration, 3(10)*, 361-378.
- Omar, S. N. Z., Che Cob, C. M. S., Sakarji, S. R., Abdullah Thani, A. K., & Abu Bakar, A. (2022). A preliminary study of factors influencing on employee performance. *International Journal of Academic Research in Business & Social Sciences, 12(1)*, 1880-1891.
- Özpehlivan, M. (2018). İş tatmini: Kavramsal gelişimi, bireysel ve örgütsel etkileri, yararları ve sonuçları. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2(2)*, 43-70.
- Pellegrini, E. K., & Scandura, T. A. (2008). Paternalistic leadership: A review and agenda for future research. *Journal of Management, 34(3)*, 566-593.
- Sevinç, F., Baş, D. ve Kesen, M. (2022). Yöneticilerin paternalist liderlik davranışları ve birey-örgüt uyumu üzerine bir araştırma. *Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 5(1)*, 27-59.
- Tekin, E. (2019). Paternalist liderliğin iş tatmini ve çalışan performansına etkisi üzerine bir araştırma. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi, 54(1)*, 178-204.
- Yeşiltaş, M. D. ve Kurşuncu, R. S. (2021). Paternalist liderliğin örgütsel bağlılığa etkisi: Fabrika çalışanları üzerine bir araştırma. *International European Journal of Managerial Research Dergisi (EUJMR), 5(1)*, 120-136.