



Sosyal, Beşerî ve İdari Bilimler Dergisi

2022, 5(7): 988-1000.

DOI: [10.26677/TR1010.2022.1040](https://doi.org/10.26677/TR1010.2022.1040)

ISSN: 2667-422X Dergi web sayfası: www.sobibder.org



KAVRAMSAL MAKALE

Paternalistik Liderlik: Askeri Liderlik Uygulamalarına Alternatif Bir Bakış Açısı

Arş. Gör. İbrahim YIKILMAZ, Kocaeli Üniversitesi, İİBF, Kocaeli, e-posta: ibrahimykilmz@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1051-0886>

Dr. Öğr. Üyesi Murat SAĞBAŞ, Milli Savunma Üniversitesi, Atatürk Stratejik Araştırmalar Enstitüsü, İstanbul, e-posta: muratsagbass@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5179-7425>

Öz

Küresel ölçekte deneyimlenen değişim rüzgarları her türden örgütü önemli ölçüde etkilemektedir. Bu etkileşim sürecinde örgütler kaynakların kıtlığı ve sürdürülebilir rekabet avantajı açısından yönetim uygulamalarını ve liderlik performansını daha hesap verebilir ve etkin kılma arayışları içerisine girmektedir. Özellikle kamu kaynaklarını kullanan askeri örgütler de artan harcamalar ve etkinlik kaygısı ile liderlik uygulamalarının etkinliğini gözden geçirmekte, değişen beklenti ve anlayışlara uygun liderlik tarzı sergilemeye çalışmaktadır. Bu kapsamda çalışmamızın amacı uluslararası alan yazında her türlü örgüt açısından önemli örgütsel çıktılara sahip olan ve askeri örgütlerde de önemli performans çıktılarını destekleyen Paternalistik Liderlik tarzını incelemektedir. Çalışmada ikincil kaynaklardan faydalanmak suretiyle; başta Paternalistik Liderlik kavramına yönelik birikmiş literatür paylaşılmış, akabinde özellikle askeri örgütler özelinde yürütülen ampirik çalışmaların sonuçlarına yer verilmiştir. Artan etkinlik ve verimlilik kaygısı ortamında, askeri örgütlerde örgütsel etkinliğin artırılmasında özellikle Türk Yönetim Anlayışının ve toplulukçu toplum yapılarının kültürel değerlerini içerisinde barındıran Paternalistik Liderlik tarzı uygulanmasının önemli sonuçlar doğurabileceği vurgulanmıştır. Çalışmanın değişen çevresel beklenti ve sürdürülebilir yönetim anlayışı gerekleri doğrultusunda askeri örgütlerin yönetim uygulamalarını gözden geçirmelerine yönelik farkındalığı artırırken, özellikle Paternalistik Liderliğin askeri örgütleri inceleyen çalışmaları özetlemesi yönü ile alan yazına önemli katkılarının olduğu değerlendirilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Paternalistik Liderlik, Askeri, Askeri Liderlik, Yönetimsel Etkinlik.

Makale Gönderme Tarihi: 08.04.2022

Makale Kabul Tarihi: 02.07.2022

Önerilen Atf:

Yıkılmaz, İ. ve Sağbaş, M. (2022). Paternalistik Liderlik: Askeri Liderlik Uygulamalarına Alternatif Bir Bakış Açısı, *Sosyal, Beşerî ve İdari Bilimler Dergisi*, 5(7): 988-1000.



Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences

2022, 5(7): 988-1000. DOI:[10.26677/TR1010.2022.1040](https://doi.org/10.26677/TR1010.2022.1040)
ISSN: 2667-422X Dergi web sayfası: www.sobibder.org



RESEARCH PAPER

Paternalistic Leadership: An Alternative Perspective to Military Leadership Practices

Research Assistant İbrahim YIKILMAZ, Kocaeli University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Kocaeli, e-mail: ibrahimyklmz@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1051-0886>

Assistant Prof. Dr. Murat SAĞBAŞ, National Defense University, Atatürk Institute for Strategic Studies, İstanbul, e-mail: muratsagbass@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5179-7425>

Abstract

The winds of change experienced on a global scale significantly affect all kinds of organizations. In this interaction process, organizations seek to make management practices and leadership performance more accountable and effective in terms of resource scarcity and sustainable competitive advantage. Especially in military organizations that mainly use public resources try to display a leadership style in accordance with changing expectations and understandings by reviewing the effectiveness of leadership practices with increasing expenditures and efficiency concerns. In this context, our study aims to examine the paternalistic leadership style, which has important organizational outputs for all kinds of organizations and supports important performance outputs in military organizations in the international literature. By benefiting from secondary sources in the study; At first, the extant literature on the concept of paternalistic leadership was shared, and then the results of empirical studies carried out especially in military organizations were included. It has been emphasized that the application of the Paternalistic Leadership style, which includes the Turkish Management Approach and the cultural values of collectivist social structures, could have important results in increasing the organizational effectiveness of military organizations in an environment of increasing efficiency and productivity concerns. While the study raises awareness for military organizations to review their management practices in line with the requirements of changing environmental expectations and sustainable management understanding, it is considered that paternalistic leadership has significant contributions to the literature, especially in terms of summarizing studies examining military organizations.

Keywords: Leadership, Paternalistic Leadership, Military, Military Leadership, Management Effectiveness.

Received: 08.04.2022

Accepted: 02.07.2022

Suggested Citation:

Yıkılmaz, İ. and Sağbaş, M. (2022). Paternalistic Leadership: An Alternative Perspective to Military Leadership Practices, *Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 5(7): 988-1000.

GİRİŞ

Küresel ölçekte deneyimlenen hızlı değişim rüzgarları örgütleri derinden etkilemekte, örgütler değişen endüstri parametreleri ile mücadele ederken bir yandan da örgütsel çıktılarda etkinlikle uğraşmaktadır. Örgütsel performans üzerinde önemli bir değişken olan liderlik, yönetime dahil olan her paydaşın ajandasında birincil konuların başında yer almaktadır. Bu süreçte farklı liderlik yaklaşımları incelenmekte gerek sahada gerek akademik dünyada liderlik yaklaşımları mercek altına alınmaktadır. Küreselleşen dünyada yönetsel uygulamalar, Asya ülkelerinin (Kore, Hindistan vb.) ve Çin'in, üretim ve piyasalardaki artan rolü ile biraz daha karmaşık ve çok kültürlü bir hal almaya başlamıştır. Bu süreçte etkinlik ve verimliliği yükseltmek isteyen Asya ülkeleri, batı kaynaklı liderlik uygulamalarında tam anlamıyla uyuşmayan bazı hususların olduğunu ve yerel anlamda kültürel değerlere hitap eden bir liderlik uygulamasının önemli olduğunu farkına varmıştır. Paternalistik liderlik bu noktada ön plana çıkmıştır. Paternalistik lider, otoriter tutumunun yanı sıra, yardımsever ve ahlaki yapısı ile astları üzerinde özellikle daha toplulukçu kimliğe sahip toplumlarda önemli etkiler yaratmıştır. Doğu toplumları başta olmak üzere bir "baba figürü" gibi çalışanlarını koruyan, ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçları gibi gören, iş sınırlarının ötesinde ailevi süreçlere kadar desteğini eksik etmeyen Paternalist lider, örgütsel çıktılar üzerinde önemli etkiler yaratmıştır. Özellikle son dönemde küresel kriz ve çalışan çeşitliliğinin arttığı, çoğunlukla doğu ülkelerinden batı ülkelerine bir iş göçünün deneyimlendiği ve küresel ekonomik büyümenin doğudaki büyük şirketlerin lokomotifinde ilerlediği endüstri ortamında, doğu ülkelerindeki uygulamadaki liderlik tarzı açısından paternalistik liderliğin önemi daha da artmaktadır. Paternalistik liderlik tarzı örgütsel vatandaşlık davranışı, yaratıcılık, performans, örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme gibi birçok önemli örgütsel parametreye katkıda bulunmaktadır (Cheng ve Wang, 2014; Chen, Eberly, Chiang, Farh, ve Cheng, 2014; Cheng, Lin, Cheng, Chou, Jen, ve Farh, 2010; Tang ve Naumann, 2015).

Küresel ölçekte deneyimlenen değişim ve örgütsel etkinlik arasındaki ilişkiyi denge arayışında liderlik uygulamalarının etkinliği, askeri örgütlerinde temel inceleme konusu olarak belirmektedir. Nitekim 2016 yılında Alman Silahlı Kuvvetleri Askeri Tarih ve Sosyal Bilimler Merkezi'nin (German Armed Forces Center for Military History and Social Sciences) NATO ve Avrupa Birliği misyon kuvvetleri üzerinde yaptığı çalışma çarpıcı sonuçlar ortaya koymaktadır. Otoriter, Paternalistik, Katılımcı ve Demokratik liderlik tarzlarının hangisinin daha çok tercih edildiğine yönelik olarak yürütülen çalışmada; uluslara göre liderlik tarzı beklentisinin değiştiği, en üst seviye stratejik birimlerde (üst kademe karargahlar gibi) katılımcı liderlik anlayışının tercih edilirken, görece personelin daha fazla olduğu operasyonel seviyedeki askeri personelin ise daha çok Paternalistik liderlik tarzını benimsediği ve uygulanmasını beklediği paylaşılmıştır (Gareis, 2016). Bu durum ulus düzeyinde askeri örgütlerde Paternalistik liderliğin daha detaylı ele alınması ve aydınlatılması gerektiğine dair önemli bir ipucu sunmaktadır. Ayrıca Paternalistik liderliğin örgütsel performans ve astların motivasyonu (Locke, 1991; Yukl, 1998) üzerinde de önemli bir etkisinin olması, askeri liderlik uygulamalarında hedeflenen yüksek verimlilik ve etkinlik kaygılarını cevaplayabilecek bir liderlik tarzı olarak incelenmesinin de önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Nitekim Paternalistik liderliğe yönelik çalışmaların geliştirilmesi gerektiğine ve farklı örgüt tipleri açısından ele alınması gerektiğine ilişkin literatürde de önemli çağrılar yer almaktadır (Farh vd., 2008; Pellegrini ve Scandura, 2008; Chou, Sibley, Lin ve Cheng, 2015). Bu kapsamda artan önemi ve örgütsel çıktılara olan ciddi katkısı açısından Paternalistik liderlik tarzı, çalışma kapsamında ele alınmıştır. Küresel ölçekte deneyimlenen kriz ve olaylara müdahalede, örgütlerin yaratıcı ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesinde; yükselen etkinlik ve verimlilik kaygısına cevap geliştirebilmede, belirsizliği yönetmek ve ihtiyaç duyulan örgütsel güven ortamının tesis edilmesinde, Paternalistik liderliğin önemli bir katma değer yaratacağı değerlendirilmektedir. Bu kapsamda öncelikle Paternalistik

liderlik hakkında birikmiş literatür özetlenmiş ve ampirik olarak Paternalistik liderliğin örgütsel çıktılar üzerinde etkisini ve özellikle askeri personelin algısını esas alan çalışmalar paylaşmıştır. Çalışmanın Paternalistik liderliğin günümüz askeri örgüt ortamlarında ihtiyaç duyulan hususlara yönelik katkılarını tartışması ve uygulamada başta askeri örgütlerdeki karar vericilerin liderlik uygulamalarını gözden geçirmek suretiyle Paternalistik liderlik uygulamasının yaratılabileceği katma değere yaptığı vurgu ile önemli katkılarının olacağı değerlendirilmektedir.

Paternalistik Liderlik

Liderlik yaklaşımları yönetim tarihi içerisinde farklı yönleri ile ele alınmış, liderin özelliklerini esas alan yaklaşımlardan, davranışsal ve durumsal liderlik anlayışlarına doğru evrimleşmiştir. Son dönemde ise daha çok post-modern ve güncel liderlik tarzları ele alınmaktadır (Yıkılmaz, 2021). Liderlik literatürünü etkisi altına alan Batı anlayışına ek olarak son dönemde hem ekonomik hem de sosyal ilerlemelerde temel aktör olarak beliren Çin ve Asya ülkelerinin oyunda belirleyici bir rol üstlenmesi, kültürel ve düşünsel farklılıklar açısından liderlik kavramının üzerinde yeniden düşünülmesi gerekliliğini doğurmuştur (Cerit, Özdemir ve Akgün, 2011). Bu kapsamda Silin'in (1976) çalışmaları ile başlayan Asya ülkelerindeki liderlik anlayışının incelenmesi, iki temel noktada otoriterlik ve ahlaki anlayışın Batılı ülkelerdeki karşılığıyla farklı olduğu görülmüş ve bu kavramların kültürel farklılıktan doğan bir şekilde doğulu ülkelerde daha da benimsendiği görülmüştür. Bu durum Paternalistik liderlik anlayışının gündeme gelmesine ve batılı anlayışlarda aşırı tepki çeken otorite veya baskın baba figürü yerine, kültürel anlayışa uygun olan bir durum olarak Paternalistik liderliğin ele alınmasına imkân sağlamıştır. Paternalistik liderlik; bir baba figürü şeklinde açık ve güçlü bir otoritenin varlığı ile birlikte, çalışanları gözetken ve onlar için kaygılanan bir liderlik tarzını ifade etmektedir (Farh ve Cheng, 2000). Paternalistik lider farklı yaklaşımları bünyesinde barındırması nedeniyle üç temel alt boyuttan (liderlik anlayışının) birleşimi ile açıklanmaktadır (Farh ve Cheng, 2000). Bu boyutlardan ilki otoriter liderlik (authoritarian leadership) tarzıdır. Otoriter liderlik alt boyutu ile Paternalistik lider, kesin otoriteye sahip olduğunu ve yürütülen iş ve işlemlerde kontrolün kendisinde olduğuna yönelik davranışlarında otorite algısını sergiler. Bu kapsamda liderin taleplerinin koşulsuz yerine getirilmesini ve izleyicilerin bu isteklere yönelik olarak herhangi bir sorgulamaya mahal vermeden yerine getirmesini ifade eder. Yardımsever Liderlik (Benevolent leadership); liderin izleyicilerine yönelik olarak bireysel düzeyde bütüncül bir şekilde aile-iş yaşamlarını gözetmesi, yakından takip ederek ilgili olmasını ifade eder. Son boyut olan Ahlaki liderlik (Moral leadership) ise; liderin üstün nitelikler ve erdem içeren, onu izleyenlerde saygı uyandıran, liderle özdeşleşmeyi mümkün kılan davranışlarını ifade eder. Bu üç özellik kapsamında Paternalistik lider, izleyicileri ile kurduğu etkileşimde disiplin ve otoriteyi tesis ederken, bir baba figürü gibi onlarla yakından ilgilenen ve ahlaki değer ve duruşu ile tüm bunları birleştiren bir liderlik anlayışı olarak değerlendirilmektedir.

Paternalistik lider; izleyicileri ile kurduğu etkileşim sürecinde onların bakım ve çeşitli konularda güvende olmalarını sağlar. Liderin bu yaklaşımı çerçevesinde astlarından bağlılık ve saygı bekler (Aycan, Kanungo ve Sinha, 1999). Liderlerinin bir baba figürü emsali koruyucu ve kollayıcı yaklaşımı karşısında izleyiciler, yürüttükleri iş ve işlemlerde, liderleri ile etkileşim içerisinde buldukları her ortam ve konuda sadakat ve saygı göstermek suretiyle karşılık verirler (Pellegrini, Scandura ve Jayaraman, 2010). Paternalistik lidere duyulan güven çerçevesinde, astlar kendilerinden beklenen davranışları harfiyen yerine getirir ve karşılıklı güven ve sadakat karakterli bu hiyerarşik yapıdan rahatsız olmazlar (Castan vd., 2015). Paternalistik liderin hem iş hem de özel yaşamda izleyicisi ile kurduğu yakın temas, lider üye arasındaki ilişkinin sınırlarını genişletir (Khatri, 2011). Paternalistik lider aile sorunları, süreçleri ve astının hayatının çeşitli

detaylarına hâkim olmak suretiyle gereken yerlerde olumlu katkılar sunmaktan çekinmez. Gerektiği yerde konut kredisinden, çalışanın çocuklarının eğitimine kadar onun gündelik yaşam pratiğinden doğan sorunlarına imkanlar dahilinde getirdiği çözüm ve önerilerle destek olmak, üzüntü ve sevinçleriyle bir olmaya çalışır. Yarattığı bu güven ve destek iklimi ile çalışanın örgüte, hedeflere ve kendine bağlılığını tesis eder.

Paternalistik liderlik yaklaşımının sahip olduğu bazı özellikler, onun diğer liderlik tarzlarından ne denli farklı olduğu sorusunu gündeme getirebilir. Paternalistik liderliğin diğer liderlik tarzlarından farklı olduğu hususlara değinmenin, kavramın daha iyi anlaşılması adına önemli bir husus olduğu değerlendirilmektedir. Bu kapsamda Paternalistik liderlik tarzı kendisine boyutları açısından yakın değerlendirilebilecek bazı liderlik tarzların şu yönleri ile ayrılmaktadır:

1.Otokratik liderlik-Paternalistik lider: Otoriter liderlik (authoritarian leadership) ve otokratik liderlik (autocratic leadership) benzer bir şekilde açıklanmakta ve bu kapsamda karıştırılan liderlik tarzlarının başında gelmektedir. Otokratik liderlik salt bir şekilde karar verme yetkisi kendisinde olan ve diğer unsurların bu alanda varlığını ve katkısını kabul etmeyen bir anlayışı barındırır. Paternalistik liderlik yaklaşımı içerisinde otoriter (authoritarian leadership) liderlik boyutu ise; diğer iki boyutla orantılı olarak yönetme yetkisine sahip olan ve bu yetkiyi kullanan bir yaklaşımı ifade eder. Yani bir baba figürü gibi kendisine biçilen bu görev kapsamında karar verme sürecinde kontrolü elinde tutan ancak Paternalistik liderliğin diğer iki özelliği arasında dengeli davranarak bu süreci yürüten bir davranış sergiler. Yani otokratik liderlikten yardımsever ve ahlaki liderlik bileşenleri ile kurduğu daha dengeli bir durum yönüyle ayrılır (Chen, Eberly, Chiang, Farh ve Cheng, 2014).

2.Dönüşümcü liderlik ve Paternalistik Liderlik: Dönüşümcü liderin sahip olduğu bazı özellikler Paternalistik liderlik kavramı ile karıştırılmasına veya ikisinin birbirinden temel farkının nerede oluştuğuna dair bir soru doğurmaktadır. Özellikle yardımsever liderlik (benevolent leadership) boyutu hem dönüşümcü liderlik hem de paternalistik liderlik bileşenleri arasında yer almaktadır. Dönüşümcü liderlik bileşeni olarak ele alındığında astlara yönelik bir destek ve teşviki ifade etmektedir. Paternalistik liderlik bileşeni olarak ise; diğer iki unsur olan otoriter ve ahlaki bileşenlerle orantılı olarak sadece iş ortamında değil, özel hayat ve aile ortamında da liderin astı ile kurduğu ilişkide refahını, gelişimini ve geleceğini düşünmesini içerir. Yani iş ortamı sınırlarının ötesinde, Paternalistik lider daha da ileriye taşıyarak tüm hayatı ve etkileşimi kapsayacak şekilde bir destek ve teşvik sunar (Chan, Huang, Snape ve Lam, 2013). Yine dönüşümcü liderliğin sahip olduğu idealize etki ve ahlaki değerler, Paternalistik liderliğin ahlaki bileşeni ile karıştırılmaktadır. Ahlaki olmanın soyut ve tanımlanmasının göreceli bir yapıda olması, bireysel ve toplumsal seviyede farklı tanımlar alması nedeniyle karıştırılabilmektedir. Paternalistik liderlik kapsamında ele alınan ahlaki bileşen, Konfüçyüs felsefesinde yer alan bazı yönetsel etik ilkeleri kapsamaktadır (Chan vd., 2013). Bireysel manada ilkeli ve ahlaklı bir liderlik özelliğinden farklı olarak, mevcut toplumsal karakterin genel ahlaki anlayışını ve Konfüçyüs felsefesindeki etik ilkeleri barındıran bir ahlaki özelliği ifade etmektedir.

Yukarıda çeşitli liderlik yaklaşımlarından Paternalistik liderlik tarzının farklı olduğuna yönelik paylaşımlarda bulunulmuştur. Paternalistik liderliğin kültürel kökenini ele alan Tablo 1, diğer liderlik kavramlarından ve batılı manada otorite, ahlak ve yardımsever olmanın farklarını daha iyi anlaşılmasına katkıda bulunacaktır.

Tablo 1’de görüldüğü gibi Paternalistik liderlik üç bileşeni olan otoriter-ahlaki ve yardımsever liderliğin eşit ve dengeli bir şekilde uyumu ile oluşmaktadır. Özellikle imparatorluk geçmişi olan ve bu bağları devam eden Çin gibi ülkelerde Batılı manada liderlik yaklaşımlarına alternatif bir seçenek olarak belirlemektedir. Nitekim Paternalistik liderliğin diğer liderliklerden farklı olarak otoriter, ahlaki ve yardımsever olma bileşenlerini ele alması, onun uygulandığı doğu

kültürlerinin değerleri ile alakalıdır. Otoriter liderlik bileşeni uzun dönemli bir imparatorluk deneyimi ile oluşan yönetim kültürünün ve üç bağ olarak tanımlanan hükümdar-baba-eş(koca) figürlerinden beslenmektedir. Daha toplulukçu bir anlayışa sahip doğu kültürü içerisinde oğul ve baba arasındaki ilişki bir doğal otoriteyi doğurmaktadır. Yine karı koca arasındaki ilişkide yumuşak sert bir koca figürü ve hükümdar anlayışı çerçevesinde, otoritenin benimsenmesi ele alınmalıdır. Hukuksal açıdan Paternalistik liderlik yaklaşımı alt bileşeni olan otoriter liderlik; gücün, kanunun bir merkezi ve uygulayıcısı konumundadır. Dolayısıyla uygulamanın çerçevesi ve yapısı yine bu otoriteden gelmektedir. Ayrıca doğu toplumlarında bir temel kontrol stratejisi ve kabul görmüş bir anlayış olarak otoriter liderlik benimsenmektedir. Yine Paternalistik liderliğin bir alt bileşeni olan ahlaki liderlik kapsamında, Çin örneğinde olduğu gibi bir Konfüçyünizm felsefesi, erdemli olan ve erdemi savunan bir inanış ve kabulleniş söz konusudur. Bu kapsamda etik ilkeler ve ahlaki olma durumu daha çok mevcut felsefenin çizdiği sınırlar ve idealler ölçüsünde oluşmaktadır. Yine diğer doğu kültürlerinde de inanış ve felsefe mevcut ahlaki yapının niteliklerini oluşturmaktadır. Dolayısıyla Paternalistik liderlik kapsamında ahlaki liderlik daha çok toplumsal kabule konu etik değerleri hayatında uygulayan, örnek olan, erdemli davranışlarla güven ve sadakat yaratan, bilgisi, görgüsü yüksek bir yönetim anlayışını benimsemektir. Yardımsever liderlik bileşeni kapsamında toplumsal yaşam pratiği içerisinde baba ve hükümdar rollerine biçilen anlam büyüktür. Daha kapsayıcı, adaletli, iyi kalpli ve hakkı gözetken bir anlayışı ve mevkiyi temsil ederler. Karşılıklılık normu sayesinde baba-oğul, lider-izleyici arasında kurulan etkileşimde, iyi kalplilik ve samimiyeti gözetmek ve her iki tarafından da iyiliğini düşünmek beklenen bir durumdur. Dolayısıyla tüm bu kültürel bakış açılarını ve felsefi alt yapıyı gözeterek Paternalistik liderlik ve alt bileşenlerini ifade eden kavramların ele alınış yönü tayin etmek önemlidir. Bu kapsamda doğulu toplumların değerleri açısından farklı olduğu, dolayısıyla Paternalistik liderliğin ayrı ve kendine has bir liderlik tarzı olduğu açıktır.

Tablo 1. Paternalistik Liderliğin Kültürel Kökenleri

Otoriter Liderlik	Ahlaki Liderlik	Yardımsever Liderlik
<ul style="list-style-type: none">• Üç bin yıllık imparatorluk yönetim tarihi• Üç Bağ<ul style="list-style-type: none">- Oğulun hükümdarı olarak baba,- Bakanların hükümdarı olarak imparator- Karısının hükümdarı olarak koca• Politize Konfüçyüsçülük• Hukuki Açıdan<ul style="list-style-type: none">- Kanun ve ceza- Merkezi güç ve otorite- Kontrol taktikleri	<ul style="list-style-type: none">• Konfüçyünizm• Erdemle yönetim• Ahlaki yönden örnek olarak yönetim• Yerindelik ve görgü kuralına uygun olarak yönetim• Kuralların Hükümdardan Hükümdara değişen bir yapının ve anlayışın baskın olması	<ul style="list-style-type: none">• Konfüçyünizm• Baba ve imparator rollerinin yükümlülükleri• İyi kalplilik (ren)• Karşılıklılık normu (bao)

Kaynak: Farh ve Cheng (2000:108).

YÖNTEM

Çalışmanın amacı kapsamında paternalistik liderlik yaklaşımının uygulandığı askeri örgütlerle ilgili alan yazını incelenmiştir. Nitel araştırma deseni kapsamında sistematik derleme yöntemi ile literatürde yer alan araştırmalar tespit edilmiştir. Sistematik Derleme yönteminde çalışmanın amacına uygun olarak birtakım araştırmaları belirlemek, seçmek ve sonuçları sunmak adına belirli basamakları takip etmek gereklidir (Littell, Corcoran ve Pillai, 2008; Millar, 2004; Karaçam, 2013). Dolayısıyla çalışmaların tespiti aşamasında; paternalistik liderlik ile ilgili herhangi bir zaman diliminde yayınlanmış, ampirik bir çalışma (nitel veya nicel olarak yürütülen) olan derleme, içerik analizi veya meta analiz makalesi olmayan ve askeri örgüt örnekleme olması kriterleri esas alınmıştır. Paternalistik liderlik kavramını askeri örgütler örnekleme üzerinde ele almış tüm çalışmalara ulaşabilmek adına “Ulakbim, Scopus, Web of Science ve Proquest” elektronik veri tabanlarında araştırma yapılmıştır. Tarama yapılırken; “leadership”, “paternalistic leadership”, “military”, “military leadership”, “management effectiveness”, “army”, “officer”; “liderlik”, “paternalistik liderlik”, “askeri”, “askeri liderlik”, “ordu”, “subay” “yönetimsel etkinlik”, anahtar sözcükleri kullanılmıştır. Akabinde askeri örgütlere yönelik paternalistik liderlik kapsamında yapılan araştırmalarda ulaşılan ampirik sonuçlar; tespitler ve değerlendirilmeler ölçüsünde incelenerek sunulmuştur.

BULGULAR

Paternalistik Liderliğin Örgütsel Çıktılara Etkisi ve Askeri Personelin Algısı

Liderlik tarzı ve etkinliğinin kültürel değişkenlerden önemli ölçüde etkilendiği bazı çalışmalarda vurgulanmaktadır (House, Wright ve Aditya, 1997; Offermann ve Hellmann, 1997). Sosyal bir ortam olan örgüt ortamı mevcut kültürel yapıdan etkilenmekte, günümüz karmaşık değişkenlerinin yönetilmesinde yerel liderlik anlayışlarına ihtiyaç duyulmaktadır. Nitekim her gün daha belirsiz bir niteliğe bürünen endüstri ortamında her türlü stratejik kaynağın yönetimi ve birbiri ile uyumlu bir ahenge sahip olması hususu hayati öneme sahiptir. Kültürel perspektifte özellikle Asya ve Doğu toplumlarında batı toplumlarına nazaran otoriter, yardımsever ve ahlaki liderliği bünyesinde barındıran ve dengeli bir liderlik davranışı sergileyen Paternalistik lider, örgütsel çıktılar üzerinde önemli etkilere sahiptir. Türkiye’de sosyoekonomik ve toplumsal alanda en çok deneyimlenen liderlik tarzının ne olduğuna ilişkin sürdürülen bir çalışmanın sonucu, Paternalistik liderliğin diğer karizmatik, dönüşümcü ya da bürokratik liderlik tarzlarına nazaran daha çok deneyimlendiğini ve kültürel özellikleri önemli ölçüde temsil ettiğini ortaya koyulmuştur (Canbolat, Beraha, Çeliksoy ve Türker, 2010; Aycan ve Paşa, 2003; Karakitapoğlu-Aygün ve Gumusluoglu, 2013). Bu kapsamda bu bölümde Paternalistik liderin etkili olduğu örgütsel çıktılar çeşitli başlıklar altında incelenecektir.

Paternalistik liderin örgütsel çıktılar ve çalışanlar üzerindeki etkisi Kaynakların Korunumu Teorisi ile açıklanabilir (Hobfoll, 2001). Nitekim iş ortamındaki kaynaklar ve çalışanların bu kaynaklara yönelik algıları; çalışanların iş tutumlarını ve örgüt ortamındaki performanslarını yakından etkilemektedir (Salanova, Schaufeli, Xanthopoulou ve Bakker, 2010). Kaynakların korunumu yasası; bireyin sahip olduğu kaynağı koruduğu, geliştirdiği ve her zaman yeterli düzeyde tutmaya çalıştığını savunur. Herhangi bir kayıp durumunda kaynağa yönelik aktif veya pasif bir tutum geliştirmek suretiyle aksiyon alır. Bireyler Paternalistik liderin sergilediği davranışlar ve sunduğu kaynaklar açısından etkilenirler ve buna uygun yanıt geliştireceği değerlendirilir.

Paternalistik liderin özellikle astları ile kurduğu yakın iletişim ve gönül bağı, yardımsever ve ahlaklı duruşu ve kurduğu ilişkinin iş sınırlarını aşan bir şekilde çalışanlarını kapsamaması özellikle

mavi yakalı çalışanların beklediği bir liderlik tarzı olduğu ifade edilmektedir (Aksoy, 2008). Ayrıca her ne kadar doğu toplumları için geçerli bir liderlik tarzı gibi görünse de; Türkiye-Hollanda (Ersoy, Born, Derous ve Molen, 2012) ve ABD- Hindistan (Peus, Braun ve Knipfer, 2015) örneklemelerinde yürütülen çalışmalarda, liderin üyeleri ile kurduğu etkileşimin kalitesini ifade eden lider üye etkileşimi ve örgütsel bağlılıklarından önemli bir etkisinin olduğu ve her türlü toplumda olumlu sonuçlara imkan sunduğu ortaya koyulmuştur.

Sınırlı sayıda çalışma yapılsa da örgütsel performans üzerinde Paternalistik liderliğin etkisini inceleyen çalışmalar önemli sonuçlar elde etmiştir. Chen, Eberly, Chiang, Farh ve Cheng, (2014) 601 yönetici ve çalışan üzerinde yürüttükleri bir çalışmada; Paternalistik liderliğin ahlaki ve yardımsever liderlik alt bileşenlerinin çalışanın rol içi ve rol dışı (extra rol davranışı) performanslarını olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Yine Wu ve arkadaşları (2012) Çin'de 239 yönetici ve çalışan üzerinde yürüttükleri bir çalışmada, yöneticilere duyulan güvenin Paternalistik liderin örgütsel performansa (rol içi ve rol dışı) etkisinde önemli bir aracı değişken olduğunu ortaya koymuştur.

Paternalistik liderliğin iş performansı ve işten ayrılma niyetine olan etkisini 267 yönetici ve medikal çalışan üzerinde inceleyen Uğurluoğlu ve arkadaşları (2018); iş performansı ve işten ayrılma süreci üzerinde doğrudan bir etkisinin olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca işten ayrılma sürecinin azaltılması adına Paternalistik liderliğin bileşenlerinden özellikle yardımsever ve ahlaki liderlik özelliklerinin daha baskın bir şekilde lider davranışlarında hissedilmesinin olumlu sonuçlar doğuracağı paylaşılmıştır.

Örgüt ortamında belirli bir stratejiyi uygulayarak hedeflere ulaşılacağını düşünmek tam olarak doğru bir sonuca götürmez. Nitekim çalışanların bu hedeflere kendilerini katılmalarını ve özverili bir şekilde görev tanımlarına uygun hareket etmeleri ve bu sürece gönüllü bir takım katkıda bulunmaları hedefe ulaşmayı daha da mümkün kılar. Gönüllü katılımı ve örgütün tüm unsurlarına yönelik fayda sağlamayı ifade eden örgütsel vatandaşlık davranışı bu yönü önemli bir etkidir (Organ, Podsakoff ve MacKenzie, 2006). Örgütte dayanışmayı, bilgi paylaşımını ve güçlükler karşısında örgütün toplam performansının artmasına imkân sunar. Paternalistik liderliğin lider üye etkileşimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini 307 takım üyesi üzerinde inceleyen Tang ve Naumann (2015); özellikle yardımsever ve ahlaki liderlik alt bileşenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkilerken, otoriter liderlik bileşeninin negatif yönlü bir etki yarattığını ortaya koymuştur.

Örgütlerin içerisinde bulunduğu dinamik ve rekabet yoğun endüstri ortamında önemli örgütsel çıktılar arasında şüphesiz ki yaratıcılık ve yaratıcı örgüt performansı gelmektedir. Örgütler sürekli gelişen ve değişen endüstri dinamiklerine uyum sağlama ve çeşitlenen bireyselleşmiş müşteri beklentilerine yaratıcı kapasiteleri ve performansları ile yanıt vermek suretiyle sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeye çalışmaktadırlar. Bu kapsamda özellikle Paternalistik liderliğin yenilik üzerindeki etkisini 159 Çin'li şirket üzerinde inceleyen çalışma önemli sonuçlar sunmaktadır. Fu, Li ve Si (2012) yürüttükleri çalışmaları kapsamında özellikle yardımsever liderliğin örgütsel inovasyon performansı üzerinde önemli bir etkisinin olduğunu ortaya koymuştur. Yine bazı çalışmaların sonuçları yaratıcılığı olumlu yönde etkilediğini ampirik olarak desteklemektedir (Gu, Tang ve Jiang, 2013, Pellegrini ve Scandura, 2006; Wan, Chiu, Tam, Lee, Lau ve Peng, 2007). Ayrıca örgütsel performans üzerinde etkisini 460 sağlık çalışanın katılımı ile inceleyen çalışma, pozitif yönlü bir ilişki tespit etmiştir (Saygili, Özer ve Karakaya, 2020).

Askeri örgüt yapılarında Paternalistik liderlik uygulamalarını ele alan çalışmalar incelendiğinde; öncelikle Chou, Sibley, Lin ve Cheng'in (2015) 1146 takım komutanı üzerinde yürüttüğü çalışma önemli sonuçlar sunmaktadır. Baskın liderlik anlayışı olarak Paternalistik liderlik uygulaması alt boyutları içerisinde; %60,1'lik bir oran ile ahlaki-otoriter liderlik alt boyutlarının en genel

sergilenen davranış olduğunu ortaya koymuştur. Yine aynı grup üzerinde %29,1'lik oranda ise ahlaki-yardımsever liderlik alt boyutunun sergilendiği paylaşılmıştır. Paternalistik liderlik uygulaması kapsamında ahlaki ve yardımsever alt liderlik boyutlarını görece daha fazla sergileyen takım komutanlarının astlarının örgütün belirlediği hedefleri yerine getirme ve hizmet ettiği değerlere bağlılığı olarak ifade edilen örgütsel bağlılıklarını ve görev performanslarının artmasına etkisi olduğu ifade edilmektedir. Ayrıca çalışmada paternalistik liderlik sergileyen takım komutanlarının zor şartlarda askeri görevleri yerine getiren ve diğer örgütlere nazaran iş yükü ve sorumluluğu yüksek olan askeri hizmetlerinden ayrılma niyetlerini de azalttığı ampirik olarak ortaya konmuştur. Askeri alanda Paternalistik liderlik uygulamalarının sonucunu inceleyen bir diğer çalışma olan Zhang'ın (2001) çalışmasında ise; 249 Tayvanlı askeri personel üzerinde araştırma yapılmıştır. Çalışmada askeri ortamdaki liderlik tarzının sadece normal örgütlere benzer şekilde hukuki bir bağla kurulan bir ilişkiye indirgenemeyeceği, gerektiğinde hayatını ortaya koyacak kadar özverili ve örgütsel hedeflere bağlı bir ast davranışı için Paternalistik liderliğin önemli bir liderlik tarzı olduğuna vurgu yapılmaktadır. Çalışmada Paternalistik liderliğin en uygun liderlik tarzı olduğu, salt bir şekilde otoriter liderlik uygulamaların negatif örgütsel çıktılara neden olduğu dolayısıyla "iyi ve ahlaki olan bir yönetim tarzı " açısından astlarının gönüllü katılımında Paternalistik liderliğin uygulanması gerektiği paylaşılmıştır. Ayrıca astlar ve liderler arasında bencil olmayan ve asılsız otoriter tavır sergilemek yerine bencil olmayan bir şekilde otorite-ahlaklılık ve yardımsever liderlik tarzları arasındaki uyumu Paternalistik liderliğin sağlamanın örgütsel performansa olumlu katkılarının olduğu ve iyilikle astların yönetilmesi hedefine en çok hizmet eden bir yetenek olduğu savunulmuştur.

ABD ve Tayvan örneklemi arasında 1151 Tayvanlı askeri personel olan amir ve ast arasındaki ilişkiyi inceleyen Wang ve arkadaşları (2018); Paternalistik liderliğin yardımsever ve otoriter lider arasında optimal dengeyi sağlayarak çalışan performansını arttırdığını ortaya koymuştur. Ayrıca güvenlik güçlerinin yer aldığı 2791 kişilik bir örneklem üzerinde yürütülen bir çalışmada ise; Paternalistik liderlik tarzının iş stresine sahip çalışanların zorlu çalışma koşulları ve psikolojik iş yüküne rağmen örgütsel bağlılıklarını arttırdığını ortaya koymuştur (Yeh, Chi ve Chiou, 2008).

Görüldüğü gibi paternalistik liderlik uygulamaları ampirik çalışmalar sonucunda da elde edilen bulgular kapsamında önemli örgütsel çıktılara doğrudan etki etmektedir. Özellikle askeri nitelikli örgütlerde olumlu katkılarının olduğu ampirik olarak ortaya konmuştur. Bu yönüyle örgütlerin mevcut liderlik uygulamalarını gözden geçirerek, daha dinamik ve karmaşık kültürel dokulara sahip örgüt ortamlarında paternalistik liderlik uygulamalarını yönetim pratiğine kazandırmaları önemli katma değer yaratabilir.

SONUÇ

Belirsizliğin ve öngörülemezliğin arttığı günümüz endüstri ortamında örgütlerin temel kaygıları arasında örgütsel çıktılarının etkinliğinin artırılması yer almaktadır. Gerek kaynakların etkin kullanımı gerekse örgütün sosyal kısmının gereklerinin belirlenerek uygun bir şekilde örgütsel hedeflere odaklanması, liderin etkinliğine bağlıdır. Bu noktada özellikle son dönemde gelişen ülkeler ve Asya temelli büyüyen ekonomiler, batılı tarzda yönetim teorileri ve liderlik uygulamalarının gözden geçirilmesine ve uygulanabilirlik açısından yeni yaklaşımların geliştirilmesine imkân vermiştir. Liderlik yaklaşımları arasında Paternalistik liderlik özellikle kültürel kabulleri ve etik değerleri benimseyen, baba figürünü temsil eden bir liderlik tarzıdır. Paternalistik lider astları ile kurduğu iletişim içerisinde onları bir büyüğü gibi kollar, ihtiyaçlarını gözetir ve aile gibi iş yeri ortamının oluşumuna zemin hazırlar. Liderin astları ile kurduğu etkileşim, iş tanımı veya örgütsel performans kriterleri ile sınırlı kalmaz. Paternalistik lider örgüt sınırlarının ötesinde çalışanları ailevi sorunlarına dek aktif bir rol üstlenir. Örgüt içi

ve dışında kaynaklar üzerindeki yetkisini ahlaki ve yardımsever bir biçimde adil olarak kullanmaya ve dağıtmaya çalışır. Etik değerlere saygılı, davranışlarında kültürün ahlaki motiflerini önemseyen, tatlı sert bir ifade ile otoritesini tesis eden Paternalistik lider, yarattığı etik iklim sayesinde güven ve örgütsel vatandaşlığın artmasını hedefler. Çalışanlar kendilerine sunulan bu ahlaki ve yardımsever tutum karşısında, örgütsel bağlılıkları ve sadakat hisleri yüksek davranışlar sergilerler. Paternalistik liderin yarattığı güven ortamında, bağlı oldukları örgütün daha başarılı olması adına tüm benlikleri ile çalışmaya ve yaratıcı performans ortaya koymaya çalışırlar.

Örgütlerin içerisinde bulunduğu etkinlik ve verimlilik kaygısı ve yönetsel süreçlere yönelik hesap verebilirlik sorumluluğu, askeri örgütler içinde geçerlidir. Diğer örgütlerin yanı sıra artan askeri harcamalar ve etkin yönetim anlayışı, hesap verebilirliği ve yönetsel uygulamalar üzerindeki gözleri daha da arttırmaktadır. Bu durum askeri örgütlerde de örgütsel çıktılar açısından örgütlerin liderlik yaklaşımlarını gözden geçirmelerini önemli kılmakta ve çeşitli çalışmaların hem uygulamada hem de akademik dünyada yürütülmesine zemin hazırlamaktadır. Askeri örgütlerde özellikle kültürel çeşitliliğin arttığı yani hem kuşak (X, Y ve Z) hem de toplulukçu anlayışı benimseyen çalışanlar noktasında; örgütsel güveni ve bağlılığı öncülleyen, otoriter olduğu kadar ahlaki ve yardımsever olan bir lider figürü arayışına cevap, Paternalistik bir liderlik uygulaması olabilir. Askeri örgüt ortamlarında Paternalistik liderin yardımsever liderlik bileşeni ve ahlaki liderlik bileşeni, özellikle örgüt ortamında belirsizliği yönetmede, kritik örgütsel hedeflere yönelik gereken yüksek örgütsel bağlılığın saplanmasında, gerekli örgütsel güvenin tesisinde ve önemli işgücünün işten ayrılma niyetinin azaltılmasında büyük rol oynayacağı yapılan ampirik çalışmaların sonuçların incelenmesi neticesinde öngörülmektedir.

Askeri örgütlerde Paternalistik liderin stratejik bir kaynak olan insan kaynağının örgüt sınırlarını aşan bir şekilde güven ve ilgi ile donatması, yaratıcı, samimi, çalışkan, etik ve sürdürülebilir bir örgüt ikliminin tesisine imkân sağlar. Dijitalleşme ve küreselleşme ile örgüt ortamının birçok yönden değiştiği günümüz yönetim pratiği içerisinde, oluşan yeni sorunların çözümünde ve belirsizliğin yönetiminde etkili bir liderlik uygulaması olabilir. Bu kapsamda sunduğu katma değer açısından Paternalistik liderlik anlayışının askeri örgütlerce incelenmesi ve uygulanacak üst yönetici eğitim programları ile liderlik davranışlarına yansımalarının faydalı sonuçlar sunacağı değerlendirilmektedir. Ayrıca kısıtlı sayıda askeri örgütü ele alan çalışmanın olması sebebiyle, özellikle Paternalistik Liderliğin Türk askeri örgüt ortamlarındaki çeşitli örgütsel çıktılar üzerindeki etkisini inceleyen ampirik çalışmalara yönelik ihtiyacın olduğu açıktır. Daha sonra yürütülecek çalışmalarda bu çağrının gözetilmesinin Paternalistik Liderlik yaklaşımının askeri örgütlerdeki etkilerin anlaşılmasına önemli katkılarının olacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Aksoy, B. (2008). The Relationship Between Paternalistic Leadership, Empowerment and Turnover Intention: An Empirical Study. *İstanbul: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aycan, Z., and Paşa, S. (2003). Career Choices Job Selection Criteria and Leadership Preferences in A Transitional Nation: The Case of Turkey. *Journal of Career Development*, 30(2), 129-144.

Aycan, Z., Kanungo, R. N. and Sinha, J. B. (1999). Organizational culture and human resource management practices: The model of culture fit. *Journal of Crosscultural Psychology*, 30 (4), 501-526.

- Castaño, N., de Luque, M. F. S., Wernsing, T., Ogliastri, E., Shemueli, R. G., Fuchs, R. M. and Robles-Flores, J. A. (2015). El Jefe: Differences in expected leadership behaviors across Latin American countries. *Journal of World Business*, 50(3), 584-597.
- Cerit, Y., Özdemir, T. ve Akgün, N. (2011). Sınıf Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışları Sergilemelerini İstemeye Yönelik Görüşlerinin Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi. *AİBÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(1):87-99.
- Chan, S. C. H., Huang, X., Snape, E. and Lam, C. K., (2013). The Janus face of paternalistic leaders: Authoritarianism, benevolence, subordinates' organization-based self-esteem, and performance. *J. Organiz. Behav.*, 34: 108–128.
- Chen, X. P., Eberly, M. B., Chiang, T. J., Farh, J. L. and Cheng, B. S. (2014). Affective trust in Chinese leaders linking paternalistic leadership to employee performance. *Journal of Management*, 40(3), 796-819.
- Cheng, B. S., Lin, T., Cheng, H., Chou, L., Jen, C. and Farh, J. (2010). Paternalistic leadership and employee effectiveness: A multiple-level-of-analysis perspective. *Chinese Journal of Psychology*, 52(1), 1-23.
- Cheng, M. Y. and Wang, L. (2014). The mediating effect of ethical climate on the relationship between paternalistic leadership and team identification: A team-level analysis in the Chinese context. *Journal of Business Ethics*, 129, 639-654.
- Chou, W. J., Sibley, C. G., Liu, J. H., Lin, T. T. and Cheng, B. S. (2015). Paternalistic leadership profiles: A person-centered approach. *Group & Organization Management*, 40(5), 685-710.
- Ersoy, N. C., Born, M. P., Derous, E. and Molen, H. T. (2012). The effect of cultural orientation and leadership style on self- versus other-oriented organizational citizenship behaviour in Turkey and the Netherlands. *Asian Journal of Social Psychology*, 15, 249-260.
- Farh, J. L. and Cheng, B. S. (2000). A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations. In J. T. Li, A. S. Tsui, & E. Weldon (Eds.), *Management and organizations in the Chinese context* (pp. 94-127). London: Macmillan.
- Farh, J. L., Liang, J., Chou, L. F. and Cheng, B. S. (2008). Paternalistic leadership in Chinese organizations: Research progress and future research directions. In C. C. Chen & Y. T. Lee (Eds.), *Leadership and management in China: Philosophies, theories, and practices* (pp. 171-205).
- Fu, X., Li, Y. and Si, Y. (2013). The impact of paternalistic leadership on innovation: An integrated model. *Nankai Business Review International*, 4(1), 9-24.
- Gareis, S. B. (2016). Multinationalität als militärsoziologisches Forschungsgebiet," in: Dörfler Dierken, Angelika and Kümmel, Gerhard (eds.): *Am Puls der Bundeswehr. Militärsoziologie in Deutschland zwischen Wissenschaft, Politik, Bundeswehr und Gesellschaft*, Wiesbaden, 169-188.
- Gu, Q., Tang, T. L.-P. and Jiang, W. (2013). Does moral leadership enhance employee creativity? Employee identification with leader and leader-member exchange (LMX) in the Chinese context. *Journal of Business Ethics*, 126(3), 513-529.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology*, 50(3), 337-421.
- House, R. J., Wright, N. S. and Aditya, R. N. (1997). Cross-cultural research on organizational leadership: A critical analysis and a proposed theory. In P. C. Early, & M. Erez (Eds.), *New perspectives on international industrial/ organizational psychology* (pp. 535-625). San Francisco, CA: The New Lexington Press.

- Karaçam, Z. (2013). Sistematik derleme metodolojisi: Sistematik derleme hazırlamak için bir rehber. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, 6(1), 26-33.
- Karakitapoğlu-Aygün, Z. and Gumusluoglu, L. (2013). The bright and dark sides of leadership: Transformational vs. non-transformational leadership in a non- Western context. *Leadership*, 9 (1), 107-133.
- Khatri, N. (2011). A taxonomy of supervisor subordinate exchanges across cultures. *IIMB Management Review*, 23, 71-80.
- Littell, J. H., Corcoran, J. and Pillai, V. (2008). *Systematic Reviews and Meta-Analysis*. UK: Oxford University Press.
- Locke, E. A. (1991). Goal theory vs. control theory: Contrasting approaches to understanding work motivation. *Motivation and Emotion*, 15, 9-28.
- Millar, J. (2004). *Systematic Reviews for Policy Analysis*, S. Becker ve A. Byrman (ed.), *Understanding Research for Social Policy and Practice: Themes, Methods and Approaches içinde*, Bristol: Policy Press.
- Offermann, L. R. and Hellmann, P. S. (1997). Culture's consequences for leadership behavior: National values in action. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 28(3), 342-351.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M. and MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its true nature, antecedents and consequences*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Özkan-Canbolat, E., Beraha, A., Çeliksoy, E., ve Türker, Y. (2010). Türk Liderlik Profili: Türk Siyasi Liderleri Üzerine Niteliksel Bir Çalışma. *Sosyal ve Beşerî Bilimler Dergisi*, 2(2), 37-45.
- Pellegrini, E. K. and Scandura, T. A. (2006). Leader-member exchange (LMX), paternalism, and delegation in the Turkish business culture: An empirical investigation. *Journal of International Business Studies*, 37(2), 264-279.
- Pellegrini, E. K. and Scandura, T. A. (2008). Paternalistic leadership: A review and agenda for future research. *Journal of Management*, 34, 566-593.
- Pellegrini, E., Scandura, T. and Jayaraman, V. (2010). Cross-Cultural Generalizability of Paternalistic Leadership: An Expansion of Leader- Member Exchange Theory. *Group & Organization Management*, 35(4) 391-420.
- Peus, C., Braun, S. and Knipfer, K. (2015). On becoming a leader in Asia and America: Empirical evidence from women managers. *The Leadership Quarterly*, 26, 55-67.
- Salanova, M., Schaufeli, W. B., Xanthopoulou, D. and Bakker, A. B. (2010). The gain spiral of resources and work engagement: Sustaining a positive worklife. In A. B. Bakker, & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 118-131). New York: Psychology Press.
- Saygili, M., Özer, Ö and Karakaya, P. Ö. (2020). Paternalistic Leadership, Ethical Climate and Performance in Health Staff. *Hospital Topics*, 98(1), 26-35.
- Silin, R. H. (1976). *Leadership and Value: The Organization of Large-Scale Taiwan Enterprises*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Tang, C. and Naumann, S. E. (2015). Paternalistic leadership, subordinate perceived leader-member exchange and organizational citizenship behavior. *Journal of Management & Organization*, 21(3), 291-306.

- Ugurluoglu, O., Aldogan, E. U., Turgut, M. and Ozatkan, Y. (2018). The Effect of Paternalistic Leadership on Job Performance and Intention to Leave the Job. *Journal of Health Management*, 20(1), 46-55.
- Wan, C., Chiu, C., Tam, K., Lee, S., Lau, I. Y. and Peng, S. (2007). Perceived cultural importance and actual self-importance of values in cultural identification. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92(2), 337-354.
- Wang, A. C., Tsai, C. Y., Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Spain, S. M., Ling, H. C. and Cheng, B. S. (2018). Benevolence-dominant, authoritarianism-dominant, and classical paternalistic leadership: Testing their relationships with subordinate performance. *The Leadership Quarterly*, 29(6), 686-697.
- Wu, M., Huang, X. and Cha, S. C. (2012). The influencing mechanisms of paternalistic leadership in Mainland. *Asia Pacific Business Review*, 18 (4): 631-648.
- Yeh, H. R., Ch, H. K. and Chiou, C. Y. (2008). The Influences of Paternalistic Leadership, Job Stress, And Organizational Commitment on Organizational Performance: An Empirical Study of Policemen in Taiwan, *The Journal of International Management Studies*, (3-2), 85-91.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in Organizations*. Englewood, Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Yıkılmaz, İ. (2021). Post-Modern Liderlik Tarzları Açısından Mustafa Kemal Atatürk'ün Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi, *Doğumunun 140. Yılında Atatürk Uluslararası Sempozyumu*, 101-116.
- Zhang, D. (2001). The comparison between paternalistic and transformational leadership in Military units. Master thesis. Sun Yat-sen University in Taiwan. In Chinese.