Turkish Studies CUDES 2019

Volume 14 Issue 5, 2019, p. 183-198

DOI: 10.29228/TurkishStudies.23015

ISSN: 1308-2140

Skopje/MACEDONIA-Ankara/TURKEY

INTERNATIONAL
BALKAN
UNIVERSITY

EXCELLENCE FOR THE FUTURE
IBU.EDU.MK

Research Article / Araştırma Makalesi

Article Info / Makale Bilgisi

✍ *Received/Geliş:* 24.05.2019

✓ *Accepted/Kabul:* 10.08.2019

📅 *Report Dates/Rapor Tarihleri:* Referee 1 (26.07.2019)-Referee 2 (26.07.2019)

This article was checked by iThenticate.

PATERNALİST LİDERLİĞİN ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞI VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI ÜZERİNE ETKİSİ

Saadet Ela PELENK - Ali ACARAY***

ÖZ

Hayatta olduğu kadar iş yaşamında da insanlar desteklenmeye ve korunmaya ihtiyaç duyarlar. Babacan liderlik olarak ifade edilen paternalist lider, çalışanı korur ve ona yol gösterir. Genellikle yerel aile işletmelerinde sık karşılaşılan bir yönetici türü olup, çalışanlardan sadece itaat ve saygı beklemektedir. Zorlu rekabet şartlarında, yöneticiler ve çalışanlar, işletmelerin başarıya ulaşmalarında önemli bir etmendir. Diğer yandan yönetim şekli üretkenlik karşıtı iş davranışları, işten ayrılma, grev gibi konuları da gündeme getirebilir. Üretkenlik karşıtı iş davranışı, çalışanın bilinçli olarak işletmeye zarar verici davranışlarıdır. Üretkenlik karşıtı iş davranışlarından bazıları işe devamsızlık, bilginin kötüye kullanımı, zaman ve kaynakların kötüye kullanımı, gibi unsurlar olabilir. Üretkenlik karşıtı iş davranışı bireysel (psikolojik) ya da örgütsel koşullardan doğabilir. Ancak yöneticinin, çalışanlarına aile bireyi gibi davranması, işletmede üretkenlik karşıtı olarak adlandırılan anti-sosyal davranışları azaltabilir ya da gönüllü vatandaşlık eylemlerini arttırabilir. Bu bağlamda örgütsel vatandaşlık davranışları, belli görev ve rollerin ötesinde çalışanların işletmelerine katkıda bulundukları gönüllü davranışlardır. Bu araştırmanın amacı, paternalist liderliğin çalışanların üretkenlik karşıtı ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisini incelemektir. Doğu Karadeniz’de Rize ve çevresinde yer alan iki imalat işletmesinin 120 çalışanı ile anket yapılmıştır. Araştırma sonucunda paternalist liderlik, tüm örgütsel vatandaşlık boyutlarını olumlu etkilemiştir. Diğer yandan yöneticinin “memnuniyeti”, özgeciliği, “aile ortamı sağlaması” nezaket ve centilmenliği pozitif ve anlamlı etkilemiştir. Ayrıca paternalist liderin,

* Dr. Öğr. Üyesi, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, E-posta: saadetela.pelenk@erdogan.edu.tr

** Dr. Öğr. Üyesi, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, E-posta: aliacaray@hotmail.com

örgüte yönelik üretkenlik dışı davranışları azalttığı araştırmanın diğer bir sonucudur.

Anahtar Kelimeler: Paternalist Liderlik, Paternalizm, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı

THE EFFECT OF PATERNALIST LEADERSHIP ON ANTI-PRODUCTIVE WORK BEHAVIOR AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR

ABSTRACT

People need to be supported and protected in work life as well as in life. The paternalist leader, expressed as the fatherly leadership, protects and guides the employee. Generally, it is a common type of employer in local family enterprises and expects only obedience and respect from employees. Under challenging conditions of competition, managers and employees are important factors for the success of enterprises. On the other hand, the form of management may raise issues such as anti-productivity business behavior, quitting, and strikes. Anti-productivity business behavior is the conscious behavior of the employee. Some of the anti-productive business behaviors may be absenteeism, misuse of information, misuse of time and resources. Anti-productivity business behavior can arise from individual (psychological) or organizational conditions. However, acting as a family member of the manager can reduce anti-social behaviors called anti-productivity in the enterprise or increase the voluntary citizenship actions. In this context, organizational citizenship behaviors are voluntary behaviors in which employees contribute to their businesses beyond certain duties and roles. The aim of the study is to investigate the effect of paternalist leadership on employees' counterproductive work behavior and organizational citizenship behaviors. A questionnaire was conducted with 120 employees of two manufacturing enterprises located in and around Rize in the eastern Black Sea. As a result of the research, paternalist leadership has positively affected all organizational citizenship dimensions. On the other hand, the employer's satisfaction had affected the altruism, providing a family environment had affected the kindness and gentleness positively and significantly. In addition, the paternalist leader decreased counterproductive work behavior towards the organization.

STRUCTURED ABSTRACT

"Managerial behavior of managers in Turkey, the overall structure of the family (home of the father's management style), then the style of management of teachers and school principals in schools; for men (military service) consists of the commander's management style and the supervisor's management style in business life. At this point the leadership styles of managers in public and private enterprises in Turkey in general-commander-teacher-supervisor father emerges as a synthesis of quartet "(Aytürk, 2015).

Human beings are psycho-social creatures with emotions and logic. In this context, there is a need for leaders who will manage these social creatures living in groups and lead them to their goals (Eren, 2008). The paternalist employer, a type of leadership, is a guide that protects and helps employees. Non-productive business behavior is that the employee engages in business-damaging behavior. Organizational citizenship behavior is voluntary behavior beyond the duty of the employee.

The attitude and behavior of the leader also determines the direction of the employees' movements. In a work environment without justice and trust, the employee may have the intention of being dismissed or quitting (unproductive work behavior); will be able to work voluntarily (organizational citizenship behavior) towards the goals and objectives of the enterprise in a culture where it feels understood and valued.

The aim of the study is to investigate the effect of paternalist leader on employee anti-productivity behaviors and organizational citizenship behaviors. The aim of the study is to investigate the effect of paternalist leader on employee anti-productivity behaviors and organizational citizenship behaviors. To this aim, the questions of research seeks to answer are: Do paternalist leadership behaviors have a positive and significant effect on organizational citizenship behaviors? Do paternalist leadership behaviors have a negative and significant effect on anti-productivity business behaviors? Do organizational citizenship behaviors have a negative and significant effect on anti-productivity business behaviors?

The necessity of conducting research, in today's information and communication era, digital platforms reduce interpersonal quality and effective communication. People are increasingly becoming living things that speak little and react. However, the most basic feature of human being as an entity is to talk, interact, and add emotion and meaning to life. This can ensure that the employee as an individual is productive. The employee's knowledge and experience should not only be related to his / her co-worker, but also to share the same feelings with his / her managers. At this point, the paternalistic (paternalistic) behavior of the manager will not misunderstand the employee's communication needs. The research aims to contribute to the relevant literature, managers and employees in terms of the extent of the concept of paternalism in the competition and digital business world and its positive and negative results.

In the literature, there are many studies about the paternalistic leadership (Cheng et al., 2004; Niu et al., 2009), organizational citizenship (Organ, 1997; Podsakoff et al., 2009) and anti-productivity business behaviors (Spector and Fox, 2002; Martinko et al., 2002; Gruys, 1999). However, these studies simultaneously not examined how employees' perceptions of paternalist managers effect opposing behaviors (anti-productivity and organizational citizenship). This study emphasizes the contribution of the employer's behavior to employee productivity.

As a result of digitalizing business practices, information and experience sharing is accelerated. However, it should be remembered

that the employee, who is a motivational creature, has feelings, attitudes, values, beliefs and habits. The paternalist leader profile of employers can communicate more with employees and solve their problems. The research reveals positive business outcomes of collectivist executive behavior towards individuality brought about by technological progress.

Questionnaire method was used in the research. The data of the research was realized with 120 employees of two enterprises operating in manufacturing sector in Rize and its vicinity in Eastern Black Sea Region. In the study, 10-item scale of Aycan, Schyns, Sun Felfe and Saher (2013) was used to measure paternalist leadership behaviors. Bennett and Robinson's (2000) 19-item scale was used to measure anti-productivity work behavior. In order to measure organizational citizenship, a total of 20 expressions were used which were developed by Podsakoff and Mac Kenzie (1989). Exploratory factor analysis was performed to determine the validity of the data. The validity and reliability analyzes of each scale were performed. Correlation and regression methods were used for data analysis.

According to the results of the research; Employee interest is, one of the dimensions of paternalist leadership, positively and significantly effects the altruism dimension of organizational citizenship with 0,56 beta coefficients. On the other hand, attention to employees effect the conscientiousness with 0,29 beta coefficient; family environment effect the scrupulousness with 0,19 beta coefficients; interest to employees effect the kindness with 0,46 beta coefficients, satisfaction expectation and family environment effect the kindness with 19 beta coefficients; family environment effect the civil virtue with 22 beta coefficients and employee attention effect the civil virtue with 26 beta coefficients; employee interest effect the on gentlemanliness with its 24 beta coefficients with a positive and significant. Therefore, H₁ hypothesis is supported.

As the second result of the research; The extent of paternalistic leadership interest to the employees negatively effects the anti-productive work behavior towards the individual with a beta coefficient of 0,24. Therefore, H₂ hypothesis is supported.

As the third result of the research; The gentlemanly dimension of organizational citizenship behavior negatively effects the anti-productive work behavior towards the individualism with the 0,25 beta coefficient and the anti-productivity work behavior towards the organization with the 0,18 beta coefficient. Therefore, H₃ hypothesis is supported.

According to the results of the research, paternalist leadership, which is considered as paternalistic, was found to be widespread in the Eastern Black Sea manufacturing enterprises. The paternalistic leader's interest in employees positively effects the altruism, conscience, civil virtue, courtesy and sportsmanship behaviors of the employees. Therefore, paternalistic leadership perception strengthens organizational citizenship behaviors that bring with it many positive results for individuals and organizations. This result may be due to the fact that the difficult geographical conditions of the Eastern Black Sea make people more collectivist and participant.

Another result of the research is that the family environment provided by the manager increases “courtesy and gentleness”. In addition, paternalistic leadership perception negatively effects employees' anti-productive work behaviors towards the individual. Therefore, the anti-productive work behaviors of the employees with the paternalistic leadership perception are decreasing. The manager's sharing of employees' problems or happiness reduces their anti-productive behaviors towards the organization.

Employees' organizational citizenship behavior (gentlemanly dimension) reduces their anti-productivity work behavior. This result is consistent with the results of Polatçı et al. (2014) research.

The ability of the paternalist leader to produce a negative result on anti-productive work behaviors, which is considered as an important element of employees' work performances, and a positive result on organizational citizenship behaviors, provides a basic input for human resources (HR) practitioners. The behaviors of this leadership are especially important in revealing the paternalistic perception.

Due to time and cost constraints, a small number of participants could be reached for the study. Therefore, the research results are valid only in the relevant sector and region and it may be wrong to generalize the results. However, in future research with more participants, the study can be expanded in different sectors and by adding personality traits.

Keywords: Paternalist Leadership, Paternalism, Counterproductive Work Behavior, Organizational Citizenship Behavior.

1. Giriş

Çağımızın rekabetçi iş dünyasında örgütleri ayakta tutan temel faktörlerin en önemlisi beşeri sermaye olan çalışanlar ve onları yönetenlerdir. Yönetim, bilimsel ve evrensel olduğu halde her yöneticinin yönetim biçimi ve davranışları farklıdır. Çünkü her yöneticinin kişiliği, karakteri, yeteneği, eğitimi, bilgisi, becerisi, iletişim ve davranış biçimi, personeli yönetmede uyguladığı yöntemler örgütsel amacın gerçekleştirilmesini olumlu ya da olumsuz etkileyebilmektedir. Özellikle sanayi devriminden sonra daha fazla üretim ve kâr elde etmek için, örgütleri ve örgütlerde çalışanları en iyi yönetmenin yöntemleri aranmıştır. Bu noktada yönetimin koşullar ve kaynaklara göre değişen bir strateji olduğu saptanmıştır (Aytürk, 2015). Yönetme kabiliyetinin de ötesinde liderlik, insanları hedeflere ulaşmak için teşvik eden ve yönlendiren bir moderatör olup; temel amacı insan kazanmaktır (Vecchio, 1991; Werner, 1993).

Çalışanların yararlarına olacak şekilde onlara yardım eden, sorunlarıyla aile bireyleri gibi ilgilenen paternalist liderlik (Feinberg, 1971), paternalizm ideolojisinden gelmektedir ki; devletin vatandaşlarını koruyup, yardım etmesine dayanır (Aycan, Kanungo, Mendonca, Yu, Deler, Stahl ve Kurshid, 2000). Bu noktada paternalist anlayışla devlet, sadece bireylere huzurlu ve güvenli bir yaşam alanı oluşturmaya çalışır. Bu durum, diğer yandan otoriter bir yönetim özelliğini de gerektirir (Sennett, 2011).

Silin (1976) tarafından doğu-batı yönetim farklılığından doğan paternalizmin örgütlere yansımaları feodal düzenin (Aycan ve Kanungo, 2000) ötesinde önemseyen ve rehberlik eden bir yönetici ile ona bağlılık ve saygı duyan bir iş görenin etkileşiminden oluşur. Bu noktada paternalist liderlik disiplin, otorite, baba rolü, yardımseverlik ve ahlaki dürüstlüğü içermektedir (Farh ve Cheng, 2000; Börekçi, 2009). Aycan Schyns, Sun Felfe ve Saher'e göre (2013) aile ortamı, çalışanlara ilgi ve

memnuniyet beklentisi paternalist liderin davranışsal özellikleridir. Ancak liderin paternalist görev ve sorumluluklarını yerine getirmemesi, çalışanların da tepkilerine neden olabilmektedir (Pellegrini, Scandura ve Jayaraman, 2010).

Çalışanların, yöneticiye verdiği tepkilerden biri üretkenlik karşıtı iş davranışlarıdır. Üretkenlik karşıtı iş davranışları, örgüte ve çalışanlara zarar verecek eylemlerdir (Robinson ve Bennett, 1995). Bu noktada üretkenlik karşıtı davranışlar, bilinçli olarak örgüt üyelerine zarar veren “bireylere yönelik” ya da örgüt ahengini bozan (saldırganlık, kabalık, dedikodu vb.) “örgüte yönelik” olarak ikiye ayrılır (Colquitt vd., 2011). Bu bağlamda yönetici, liderlik yeteneklerini kullanarak iş görenlerin üretkenlik karşıtı davranışlardan kaçınmalarını ve bunun karşılığında örgütsel vatandaşlık davranışlarında bulunmalarını sağlamalıdır (Acar, 2013).

Örgütsel vatandaşlık, çalışanın görev tanımı içinde olmayan ya da görevine doğrudan katkı sağlamayan ama örgütün verimliliğini ve kalitesini etkileyen gönüllü çalışan davranışlarıdır (Organ, 1997). Özgecilik, vicdanlılık, centilmenlik, sivil erdem ve nezaket örgütsel davranış adı altında yer alan faktörlerdir. Podsakoff ve arkadaşlarına göre (2009), hangi sektör ya da kurum olursa olsun örgütsel vatandaşlık kurum verimliliğini ve kârlılığını arttırdığı gibi maliyetlerini de minimize etmektedir.

İlgili yazında paternalist liderlik (Cheng vd., 2004; Niu vd., 2009), örgütsel vatandaşlık (Organ, 1997; Podsakoff vd., 2009) ve üretkenlik karşıtı iş davranışlar (Spector ve Fox, 2002; Martinko vd., 2002; Gruys, 1999) ile ilgili bir çok çalışma mevcuttur. Teknoloji ve dijitalleşmenin yaygınlık kazandığı, küreselleşme ile birlikte pazarların daralarak rekabetin arttığı günümüzde çalışanlar, değişimin hızına uymak zorunda kalarak paylaşımayan, daha az konuşan ve iletişim kuramayan ben odaklı bireylere dönüşebilmektedir. Örgütün kollektivist ve yardımsever yüzü olan paternalist lider, çalışanların bireysel ya da sistemsel sıkıntılarında bir rehberdir. Yöneticisinin davranışlarını anlayan bireyin davranışsal tepkileri anti-sosyal etkinlikten, gönüllüğe kayabilecektir. Bu bağlamda araştırmanın amacı, paternalist davranan liderin, çalışanların üretkenlik karşıtı iş davranışları ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisini incelemektir.

2. Kavramsal Çerçeve

Paternalizm, “devletin çeşitli sınıflar üzerinde baba figürü üstlenerek, sınıflar arasında denge kurmaya çalışmasıdır” (TDK, 2019). Dolayısıyla kavram, devletin vatandaşlarını koruduğu ve yardımcı olduğu düzenden kaynaklanır (Aycan vd., 2000). Paternalizm algısı, toplumların kültürel yapısına göre farklılık göstermektedir (Aycan ve Kanungo, 2000). Toplumun kültürel özellikleri, bir alt kültür olan örgüte yansıdığından paternalizm, örgüt kültürünün önemli bir fonksiyonudur. Paternalizmin bireysel düzeyi, paternalist liderliktir (Aycan, 2006). Paternalist bir lider ya da yönetici, işgörenini korur ve ona yol gösterirken, bunun karşılığında işgören işverenine saygı ve bağlılık duyar.

Pellegrini ve Scandura’ya göre (2008) paternalizmin örgüt kültürü, yapısı, lider-üye etkileşimi gibi öncülleri bulunmaktadır. Bu bağlamda paternalist lider astı ile iyi iletişim kurar, kurum dışında da çalışanlarını aile bireyi gibi destekler, güven hissedilen bir kültür yaratır (Aycan, 2006). Paternalist liderin özellikleri çeşitli araştırmacılar tarafından sınıflandırılmıştır.

Silin (1976) paternalist liderin ahlaki bir üstünlüğe sahip olduğunu, didaktik (yol gösteren), otoriter, sosyal mesafeyi koruyan, niyetini gizleyen ve kontrol odaklı olduğunu vurgulamıştır. Redding’e göre (1990) yöneticiler ile yaptığı çalışmada paternalist liderlerin astı bağımlı olması ve astın görüşünü alması, yetkisini yeteri kadar açığa bölebilmesi, niyetini esnek biçimde güncellemesi, sosyal mesafeye önem vererek bir örnek model teşkil etmesi söz konusudur. Ancak Aycan ve Kanungo’ya göre (2000), Türkiye’de kollektif iş ortamında yöneticiler çalışanlara merak ettikleri konularda bilgi verebilir, öneri ve şikâyetleri dinleyebilirler. Aksi halde çalışanların üretkenlik dışı iş davranışları söz konusu olabilir.

Üretkenlik karşıtı iş davranışı, işletme ve meslektaşları ilgilendiren çalışanın bilinçli zarar verici davranışlarıdır (Spector ve Fox, 2002; Martinko vd., 2002). Gruys (1999) çalışanların belli üretkenlik davranışlarını; işe devamsızlık, bilginin kötüye kullanımı, zaman ve kaynakların kötüye kullanımı, düşük iş kalitesi, iş etiğine uygun olmayan sözlü ifade ve eylemler, alkol ve uyuşturucu gibi madde kullanımı ile göreve gitme, iş güvenliğini dikkate almama, iş kalitesinin düşük olması şeklinde etmişlerdir.

Çalışanların üretkenlik karşıtı iş dışı davranışları sergilemelerinin altında yatan faktörlere bakıldığında (Eren, 2008), çalışanın iş ortamında yaşadığı hayal kırıklığı ve adaletsiz durumlardan ortaya çıkmaktadır (Spector vd., 2006). Üretkenlik karşıtı iş dışı davranış Robinson ve O'Leary Kelly (1998) tarafından anti-sosyal davranış olarak nitelendirilir. Anti-sosyal davranış bir çalışana, ortağa ya da kurumuna zarar vermek için yapılan davranıştır (Giacalone ve Greenberg, 1997). Anti-sosyal davranışın temeli, bireyin çocukluğuna dayanmaktadır. Loeber ve Dishion (1983), çocukla az kişisel pozitif katılımın sağlanması, ebeveynlerin sert ve tutarsız disiplini, yönlendirmedeki yetersizliği sayılabilir. Spector ve Fox (2002), çalışmada üretkenlik karşıtı iş davranış ve örgütsel vatandaşlık birlikte değerlendirilmiştir.

Örgütsel vatandaşlık davranışları, işletme amacına uygun, çalışanın gönüllü olarak yaptığı eylemlerdir. İş arkadaşlarına yardımcı olmak, işletme problemlerinde sorumlu yer almak, örgütsel uyum ve bağlılık, kriz anlarında sıkıntı yaratmadan çalışmak ve benzeri özellikler örgütsel vatandaşlığın konusudur (Organ vd., 2006).

Örgütsel vatandaşlık özgecilik, sivil erdem, nezaket, centilmenlik ve vicdanlılık olarak beş boyutta meydana gelebilir (Podsakoff ve Mac Kenzie, 1989). Bu boyutlardan özgecilik, kişinin gönüllü olarak çalışma arkadaşına yardımcı olması; nezaket, çalışma arkadaşlarının görevlerini etkileyecek ve problemlerin önüne geçecek konularda haberdar etmek; vicdanlılık, minimum beklenti ile örgütün değerlerini savunmak ve sivil erdem, örgütün menfaatini ilgilendiren konularda katılım göstermektir.

Yazına bakıldığında Yeşiltaş (2013), paternalist liderlik ve örgütsel vatandaşlık ilişkisinde dağıtım adaletinin etkisini incelemiştir. Çalışma sonucunda paternalist liderliğin otoriter boyutu ile dağıtım adaleti ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif ilişki tespit etmiştir.

Anwar (2013), banka çalışanları üzerine yaptığı çalışmada paternalist liderliğin çalışanların verimliliğini pozitif etkilediğini tespit etmiştir. Uysal ve arkadaşları (2013), liderlik ve çalışanların iş üretkenlik düzeyini araştırmışlar ve araştırmada paternalist ve dönüşümcü liderlerin, çalışanların iş üretkenlik düzeyini arttırdığını tespit etmişlerdir.

Öz ve Kılıç (2010), paternalist liderlik ve iş tutumlarını incelemiştir. Araştırma sonucu, yöneticinin iyi niyetli paternalist tutumları, çalışanların işletmesine pozitif tutum geliştirmesine neden olurken, çalışanların duygusal çelişmesini azaltmıştır.

Cheng ve arkadaşlarına göre (2004), paternalist liderlik çalışan davranışlarında olumlu etki göstermektedir. Buna göre yardımseverlik ve otorite, çalışanlarda pozitif etki yaratırken, ahlaki ve otoriter yaklaşım sergilemek tam tersi etki meydana getirmektedir.

Niu ve arkadaşları (2009), paternalist liderlikte otoriter ve ahlaki yaklaşımların, çalışanların verimliliklerini arttırdığını tespit etmişlerdir. Bu durumdaki çalışanların, yöneticilerine olan bağlılıkları daha çok artmaktadır.

Yapılan çalışmaların sonuçlarından yola çıkılarak aşağıdaki hipotezler ileri sürülmüştür:

H₁: Paternalist liderlik davranışları örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H₂: Paternalist liderlik davranışları üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H₃: Örgütsel vatandaşlık davranışları üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

Araştırmanın değişkenleri arasında olduğu düşünülen ilişkiler Şekil 1 araştırmanın modelinde sunulmuştur.

Şekil 1. Araştırmanın Modeli

3. Yöntem

3.1. Örneklem ve Ölçekler

Araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırma verileri Doğu Karadeniz'in Rize ve çevresinde imalat sektöründe faaliyet gösteren 2 işletmenin 120 çalışanı ile yapılmıştır. Örneklem seçiminde, kolayda örnekleme yönteminden yararlanılmıştır. Araştırmaya katılan 120 katılımcının % 65'i erkektir (78 kişi). Kadın katılımcıların % 50'si lisans mezunu (24 kişi), kalanı lise mezunudur. Erkek katılımcıların % 60'ı (46 kişi) lise mezunudur. Kalan % 40'ı (32 kişi) lisans mezunudur. Çalışanların % 70'i evli ve yaş ortalaması 32'dir.

Araştırmada paternalist liderlik davranışlarını ölçmek için Aycan, Schyns, Sun Felfe ve Saher'in (2013) 10 maddelik ölçeğinden yararlanılmıştır. Ölçek aile ortamı, çalışanlara ilgi ve memnuniyet beklentisi olarak üç boyuta ayrılmaktadır. Ölçeğin genel olarak güvenilirliği 0,94 olarak ifade edilmiştir. Bu çalışmada ölçeğin genel olarak güvenilirliği (α) 0,84'dir.

Üretkenlik karşıtı iş davranışını ölçmek için Bennett ve Robinson'un (2000) 19 maddelik ölçeğinden yararlanılmıştır. Ölçeğin 7 maddesi bireye yönelik üretkenlik karşıtı iş dışı davranışları, diğer 12 maddesi ise örgüte yönelik üretkenlik karşıtı iş dışı davranışları oluşturmaktadır. Ölçeğin bireysel üretkenlik karşıtı iş dışı davranışlarına yönelik güvenilirliği (α) 0,78 iken örgüte dair üretkenlik karşıtı iş davranış boyutunun güvenilirliği 0,81'dir. Bu çalışmada bireye yönelik üretkenlik dışı davranışlarının güvenilirliği (α) 0,75 ve örgüte yönelik üretkenlik dışı davranış boyutunun güvenilirliği 0,94 olarak tespit edilmiştir.

Örgütsel vatandaşlığı ölçmek için Podsakoff ve Mac Kenzie (1989) tarafından geliştirilen 4'er ifadeli özgecilik, vicdanlılık, nezaket, sivil erdem ve centilmenlik boyutlarından oluşan toplam 20 ifadeli ölçekten yararlanılmıştır. Ölçeğin kullanıldığı çalışmada genel güvenilirlik (α) 0,93 olarak tespit edilmiştir. Bu çalışmada ise ölçeğin genel güvenilirliği (α) 0,89 tespit edilmiştir. Ankette katılımcıların ölçeklerdeki ifadelerle ilişkin algılamalarının ölçümlemesi, 1=Kesinlikle katılmıyorum ve 5=Kesinlikle katılıyorum şeklinde 5'li likert tipinde hazırlanan ölçeklerle yapılmıştır.

4. Bulgular

Verilerin geçerliliğinin ortaya konulmasında keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Faktör analiz sonuçlarına göre paternalist liderlik ölçeğinin KMO değeri ,796 olup; faktör yükleri 0,777-0,941 arasında değişmektedir. Üretkenlik karşıtı iş davranışları ölçeğinin KMO değeri ,894 olup; faktör yükleri 0,636-0,915 arasında değişmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin KMO değeri ,813 olup; faktör yükleri 0,772-0,931 arasında değişmektedir.

Paternalist liderliğin alt boyutlarından aile ortamının dört ifadesi toplam varyansın % 30,82'sini, çalışanlara ilginin üç ifadesi toplam varyansın % 27,48'ini, memnuniyet beklentisinin üç ifadesi toplam varyansın % 27,23'ünü; örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarından özgeciliğin dört ifadesi toplam varyansın % 14,45'ini, vicdanlılığın dört ifadesi toplam varyansın % 16,44'ünü, nezaketin dört ifadesi toplam varyansın % 17,10'unu, sivil erdemin dört ifadesi toplam varyansın % 15,88'ini ve centilmenliğin dört ifadesi toplam varyansın ise % 16,10'unu; üretkenlik karşıtı iş davranışlarının alt boyutlarından bireye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışlarının yedi ifadesi toplam varyansın % 24,39'unu ve örgüte yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışlarının on iki ifadesi toplam varyansın % 48,25'ini açıklamaktadır. Bununla birlikte tüm faktörlere güvenilirlik testi uygulanarak, hesaplanan değerlerin ,70'i geçtiği görülmüştür. Geçerlilik ve güvenilirlik analiz sonuçları Tablo 1'de görülmektedir.

Tablo 1. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analiz Sonuçları

Ölçek	İfadeler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans	Cronbach Alfa
Paternalist Liderlik	Aile Ortamı(AO)		4,349	,30826	,90
	AO1	,837			
	AO2	,897			
	AO3	,888			
	AO4	,777			
	Çalışanlara İlgi(Çİ)		2,748	,27482	,94
	Çİ1	,938			
	Çİ2	,941			
	Çİ3	,930			
	Memnuniyet Beklentisi(MB)		2,723	,27232	,93
	MB1	,901			
	MB2	,923			
	MB3	,931			
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Özgecilik(Ö)		1,568	,14451	,86
	Ö1	,854			
	Ö2	,832			
	Ö3	,807			
	Ö4	,772			
	Vicdanlılık(V)		3,242	,16440	,92
	V1	,872			
	V2	,835			
	V3	,896			
	V4	,923			

	Nezaket(N)		6,571	,17100	,93
	N1	,854			
	N2	,866			
	N3	,878			
	N4	,883			
	Sivil Erdem(SE)		2,074	,15880	,90
	SE1	,852			
	SE2	,931			
	SE3	,868			
	SE4	,835			
	Centilmenlik(C)		2,539	,16100	,91
	C1	,843			
	C2	,858			
	C3	,862			
	CR	,861			
Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları	Bireye Yönelik Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı(BYÜKİD)		4,154	,24396	,75
	BYÜKİD1	,716			
	BYÜKİD2	,792			
	BYÜKİD3	,775			
	BYÜKİD4	,636			
	BYÜKİD5	,824			
	BYÜKİD6	,839			
	BYÜKİD7	,827			
	Örgüte Yönelik Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı(ÖYÜKİD)		9,650	,48252	,94
	ÖYÜKİD1	,901			
	ÖYÜKİD2	,915			
	ÖYÜKİD3	,870			
	ÖYÜKİD4	,878			
	ÖYÜKİD5	,832			
	ÖYÜKİD6	,853			
	ÖYÜKİD7	,843			
	ÖYÜKİD8	,862			
	ÖYÜKİD9	,880			
	ÖYÜKİD10	,851			
	ÖYÜKİD11	,862			
	ÖYÜKİD12	,852			

Paternalist liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve üretkenlik karşıtı iş davranışı değişkenleri arasındaki ilişkileri gösteren sonuçlar Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2: Korelasyon Analiz Sonuçları

	Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Aile Ortamı	-									
2	Çalışanlara İlgisi	,267**	-								
3	Memnuniyet Beklentisi	,418**	-,013	-							
4	Özgecilik	,061	,524**	,046	-						
5	Vicdanlılık	,280**	,334**	,196*	,159	-					
6	Nezaket	,396**	,512**	,268**	,372**	,314**	-				
7	Sivil Erdem	,319**	,321**	,150	,220*	,294**	,127	-			
8	Centilmenlik	,280**	,288**	,196*	,313**	,153	,441**	,196*	-		
9	Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı-Birey	-,136	-,257**	-,061	-,241**	-,081	-,236**	-,067	-,273**	-	
10	Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı-Örgüt	-,105	-,183*	-,024	-,111	-,217*	-,156	-,153	-,283**	-,310**	-
	Ortalama	4,38	4,35	4,41	4,32	4,17	4,30	4,21	4,34	1,79	2,52
	Standart Sapma	0,61	0,70	0,58	0,59	0,82	0,72	0,63	0,61	0,51	1,19

Tablo 2'e göre değişkenler kendi alt boyutları arasında anlamlı ilişki içinde bulunmakla birlikte; paternalist liderliğin alt boyutlarından aile ortamı ile örgütsel vatandaşlığın alt boyutlarından vicdanlılık ($r = 0,280^{**}$), aile ortamı ile nezaket ($r = 0,396^{**}$), aile ortamı ile sivil erdem ($r = 0,319^{**}$), aile ortamı ile centilmenlik ($r = 0,280^{**}$) pozitif ve anlamlı ilişkiye sahiptir.

Paternalist liderliğin alt boyutlarından çalışanlara ilgi ile örgütsel vatandaşlığın alt boyutlarından özgecilik ($r = 0,524^{**}$), vicdanlılık ($r = 0,334^{**}$), nezaket ($r = 0,512^{**}$), sivil erdem ($r = 0,321^{**}$), centilmenlik ($r = 0,288^{**}$) ile pozitif ve anlamlı ilişkili iken bireye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışı ($r = -0,257^{**}$) ve örgüte yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışı ($r = -0,183^{*}$) negatif ve anlamlı ilişkilidir.

Paternalist liderliğin alt boyutlarından memnuniyet beklentisi ile örgütsel vatandaşlığın alt boyutlarından vicdanlılık ($r = 0,196^{*}$), nezaket ($r = 0,268^{**}$), centilmenlik ($r = 0,196^{*}$) ile pozitif ve anlamlı ilişkilidir.

Bireye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışı ile özgecilik ($r = -0,524^{**}$), nezaket ($r = -0,334^{**}$), centilmenlik ($r = -0,512^{**}$); örgüte yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışı ile vicdanlılık ($r = -0,217^{**}$), centilmenlik ($r = -0,283^{**}$) negatif ve anlamlı ilişkilidir.

Tablo 3: Paternalist Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi

	β	t	p
Aile Ortamı	-,135	-1,495	0,138
Çalışanlara İlgi	,561	6,846	0,000
Memnuniyet Beklentisi	,261	1,263	0,209
<i>Bağımlı Değişken: Özgecilik</i> ($R^2 = 0,29$; $F = 15,854$; $p = 0,00$; Durbin-Watson=2,018)			
Aile Ortamı	,141	1,445	0,151
Çalışanlara İlgi	,298	3,360	0,001
Memnuniyet Beklentisi	,261	1,497	0,137
<i>Bağımlı Değişken: Vicdanlılık</i> ($R^2 = 0,17$; $F = 7,753$; $p = 0,00$; Durbin-Watson=2,041)			
Aile Ortamı	,191	2,237	0,027
Çalışanlara İlgi	,463	5,975	0,000
Memnuniyet Beklentisi	,194	2,357	0,020
<i>Bağımlı Değişken: Nezaket</i> ($R^2 = 0,36$; $F = 22,208$; $p = 0,00$; Durbin-Watson=2,155)			
Aile Ortamı	,225	2,295	0,024
Çalışanlara İlgi	,262	2,948	0,004
Memnuniyet Beklentisi	,059	,626	0,533
<i>Bağımlı Değişken: Sivil Erdem</i> ($R^2 = 0,16$; $F = 7,633$; $p = 0,00$; Durbin-Watson=1,917)			
Aile Ortamı	,158	1,591	0,114
Çalışanlara İlgi	,248	2,751	0,007
Memnuniyet Beklentisi	,133	1,386	0,169
<i>Bağımlı Değişken: Centilmenlik</i> ($R^2 = 0,14$; $F = 6,379$; $p = 0,00$; Durbin-Watson=1,836)			

Tablo 3’ye göre paternalist liderliğin boyutlarından “çalışanlara ilgi” ,56 beta katsayısı ile örgütsel vatandaşlığın özgecilik boyutunu pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir. Diğer yandan “çalışanlara ilgi” ,29 beta katsayısı ile vicdanlılığı; “aile ortamı” ,19 beta katsayısı ve “çalışanlara ilgi” ,46 beta katsayısı ve “memnuniyet beklentisi” ise,19 beta katsayısı ile nezaketi; “aile ortamı” ,22 beta katsayısı ve “çalışanlara ilgi” ,26 beta katsayısı ile sivil erdemi; “çalışanlara ilgi” ,24 beta katsayısı ile centilmenliği pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir. Dolayısıyla H_1 hipotezi desteklenmiştir.

Paternalist liderlik boyutları özgecilik üzerindeki değişimin % 29’unu, vicdanlılık üzerindeki değişimin % 17’sini, nezaket üzerindeki değişimin % 36’sını, sivil erdem üzerindeki değişimin % 16’sını ve centilmenlik üzerindeki değişimin ise % 14’ünü açıklamaktadır.

Tablo 4: Paternalist Liderliğin Üretkenlik Dışı İş Davranışlarına Etkisi

	β	t	p
Aile Ortamı	-,054	-,522	0,603
Çalışanlara İlgi	-,243	-2,594	0,011
Memnuniyet Beklentisi	-,041	-,416	0,678
<i>Bağımlı Değişken: Bireye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışı</i> ($R^2= 0,07$; $F= 3,014$; $p= 0,03$; Durbin-Watson=1,610)			
Aile Ortamı	-,060	-,567	0,572
Çalışanlara İlgi	-,167	-1,752	0,083
Memnuniyet Beklentisi	-,001	-,009	0,993
<i>Bağımlı Değişken: Örgüte yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışı</i> ($R^2= 0,04$; $F= 1,481$; $p= 0,22$; Durbin-Watson=,717)			

Tablo 4'e göre paternalist liderliğin çalışanlara ilgi boyutu, bireye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışını -,24 beta katsayısı ile negatif olarak etkilemektedir. Dolayısıyla H_2 hipotezi desteklenmiştir.

Paternalist liderlik boyutları bireye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışı üzerindeki değişimin ise % 7'sini açıklamaktadır.

Tablo 5: Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Etkisi

	β	t	p
Özgecilik	,001	,015	0,998
Vicdanlılık	-,167	-1,735	0,085
Nezakət	,015	,143	0,886
Sivil Erdem	-,056	-,591	0,555
Centilmenlik	-,253	-2,513	0,013
<i>Bağımlı Değişken: Bireye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışı</i> ($R^2= 0,07$; $F= 2,737$; $p= 0,02$; Durbin-Watson=1,734)			
Özgecilik	-,149	-1,518	0,132
Vicdanlılık	-,002	-,020	0,984
Nezakət	-,100	-,940	0,349
Sivil Erdem	,015	,157	0,876
Centilmenlik	-,185	-2,013	0,041
<i>Bağımlı Değişken: Örgüte yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışı</i> ($R^2= 0,1$; $F= 2,932$; $p= 0,01$; Durbin-Watson=,758)			

Tablo 5'e göre örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik boyutu bireye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışını -,25 beta katsayısı ve örgüte yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışını ise -,18 beta katsayısı ile negatif olarak etkilemektedir. Dolayısıyla H_3 hipotezi desteklenmiştir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı bireye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışı üzerindeki değişimin % 7'sini, örgüte yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışı üzerindeki değişimin ise % 11'ini açıklamaktadır.

5. Sonuç

“Türkiye’deki yöneticilerin yönetsel davranışları, genel olarak aile yapısından (evdeki babanın yönetim tarzından), ardından okuldaki öğretmen ve okul müdürünün yönetim tarzından; erkekler için (askerlik) komutanın yönetim tarzından, iş hayatında amirin yöneticilik tarzından oluşmaktadır. Bu noktada Türkiye’de kamu ve özel örgütlerde yöneticilerin yönetim ve yöneticilik tarzları genel olarak baba-öğretmen-komutan-amir dörtlüsünün bir sentezi olarak ortaya çıkmaktadır” (Aytürk, 2015).

İnsan, duyguları ve mantığı olan psiko-sosyal canlılardır. Bu bağlamda grup halinde yaşayan bu sosyal canlıları yönetecek ve hedeflerine götürecek liderlere ihtiyaç vardır (Eren, 2008). Bir liderlik türü olan paternalizm, çalışanları koruyan, yardımcı olan bir rehberdir. Liderin tutum ve davranışları, çalışanların hareketlerinin yönünü de belirler. Adalet ve güven olmayan bir çalışma ortamında işgören, işten kaytarma ya da ayrılma niyeti gösterebilirken; anlaşıldığını hissettiği ve değer gördüğü bir kültürde işletmesinin amaç ve hedeflerine yönelik gönüllü çalışabilecektir.

Araştırma sonuçlarına göre, babacan olarak nitelendirilen paternalist liderliğin hâkim olduğu tespit edilmiştir. Paternalist liderin çalışanlara ilgi göstermesi, çalışanların özgeciliğini, vicdanlılık, sivil erdem, nezaket ve sportmenliğini olumlu etkilemektedir. Dolayısıyla birey ve örgütler açısından pek çok olumlu sonuçları beraberinde getiren örgütsel vatandaşlık davranışlarını paternalist liderlik algılaması güçlendirmektedir. Diğer yandan yöneticinin sağladığı aile ortamı, nezaket ve centilmenliği arttırmaktadır. Ayrıca paternalist liderlik algılaması çalışanların bireye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışlarını negatif olarak etkilemektedir. Dolayısıyla paternalist liderlik algılamasına sahip olan çalışanların bireye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları azalmaktadır. Yöneticinin, çalışanların sorunları ya da mutluluğunu paylaşması onların örgüte karşı üretkenlik dışı davranışlarını azaltmaktadır.

Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı icra etmeleri (centilmenlik boyutu) onların üretkenlik karşıtı iş davranışları içerisinde bulunmalarını azaltmaktadır. Ulaşılan bu sonuç Polatçı ve arkadaşlarının (2014) çalışmasındaki sonuçla tutarlıdır.

Çalışanların iş performanslarının önemli unsurları olarak kabul edilen üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde negatif ve örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde pozitif bir sonuç ortaya koyabilmesi, insan kaynakları uygulayıcılarına temel bir girdi sağlamaktadır. Paternalist algılaması ortaya çıkarılabilmesinde özellikle bu liderliğin gösterdiği davranışlar önemlidir.

Zaman ve maliyet kısıtı nedeniyle az sayıda katılımcıya ulaşılabilmektedir. Ancak daha çok katılımcı ile gelecek araştırmalarda çalışma farklı sektörlerde ve kişilik özellikleri de eklenerek genişletilebilir.

KAYNAKÇA

- Acar, P. (2013). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Anwar, H. (2013). Impact of Paternalistic Leadership on Employees’ Outcome -A Study on The Banking Sector of Pakistan, *IOSR Journal of Business and Management*, 7(6), 109-115.
- Aycan, Z. ve Kanungo, R., N. (2000). *Toplumsal Kültürün Kurumsal Kültür ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerine Etkileri*, (Ed.: Zeynep Aycan), Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 25-53.

- Aycan, Z., Kanungo, R., N., Mendonca, M., Yu, K., Deler, J., Stahl G. and Kurshid, A. (2000). Impact of Culture On Human Resource Management Practices: A 10-Country Comparison. *Applied Psychology: An International Review*, 49(1), 192-221.
- Aycan, Z., Schyns, B., Sun, J., Felfe, J. and Saher, N. (2013). Convergence And Divergence of Paternalistic Leadership: A Cross-Cultural Investigation of Prototypes. *Journal of International Business Studies*, 1-8.
- Aytürk, N. (2015). *Örgütsel ve Yönetimsel Davranış*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bennett, R. J. and Robinson, S. L. (2000). Development of a Measure of Workplace Deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85 (3), 349-360.
- Börekçi, D.Y. (2009). Paternalist Leadership Style's Evolution in E-Culture. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 38(2), 103-109.
- Cheng, B. S., Chou L. F., Wu T.Y., Huang, M., P. and Farh J. L. (2004). Paternalist Leadership and Subordinate Responses: Establishing A Leader Model in Chinese Organizations, *Asian Journal of Social Psychology*, (7), 89-117.
- Colquitt, J.A. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of A Measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 386-400.
- Eren, E. (2008). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Basım.
- Farh, J.L. and Cheng, B.S. (2000). A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations. In: J. T. Li, Tsui, A. S. & E. Weldon (eds). *Management and Organizations in the Chinese Context*, pp. 94-127. London: Macmillan
- Feinberg J. (1971). Legal Paternalism. *Canadian Journal of Philosophy*, 1(1), 105-125.
- Giacalone, R.A. and Greenberg, J. (1997). *Antisocial Behavior In Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Gruys, M. L. (1999). *The Dimensionality of Deviant Employee Performance in The Workplace, Unpublished Doctoral Dissertation*, University of Minnesota, Minneapolis, MN.
- Loeber, R. and Dishion, T.J. (1983). Early Predictors of Male Delinquency: A Review, *Psychological Bulletin*, 94, 68-99.
- Martinko, M.J., Gundlach, M.J and Douglas, S.C. (2002). Toward an Integrative Theory of Counterproductive Workplace Behavior: A Causal Reasoning Perspective, *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1/2), 36-50.
- Niu, C. P., Wang, A. C. ve Cheng, B. S. (2009). Effectiveness of A Moral and Benevolent Leader: Probing The Interactions of The Dimensions of Paternalist Leadership, *Asian Journal of Social Psychology*, 12, 32-39.
- Organ, D.W., Podsakoff, P.M. and Mackenzie, S.B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents and Consequences*, Sage Publications.
- Öz, E. Ü. ve Kılıç, B. (2010). *Paternalist Liderliğin Çalışanların İş Tutumlarına Etkisi*, 18. Ulusal Yönetim ve Örgüt Kongresi Bildirileri, 20-22 Mayıs 2010, Adana: Çukurova Üniversitesi Basımevi, 681-688.
- Polatçı, S., Özçalık, F. ve Cindiloğlu, M. (2014). Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerinde Kişi-Örgüt Uyumunun Etkileri, *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(3), 1-12.

- Yeşiltaş, M. (2013). Paternalist Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisinde Dağıtım Adaletinin Aracılık Rolü, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(4), 50-70.
- Pellegrini, E. K. and Scandura, T.A. (2008). Paternalist leadership: A Review and Agenda for Future Research, *Journal of Management*, 34(3), 566-593.
- Pellegrini, E. K., Scandura, T.A., and Jayaraman, V. (2010). Cross-Cultural Generalizability of Paternalist Leadership: An Expansion of Leader-Member Exchange Theory, *Group and Organization Management*, 35(4), 391-420.
- Redding, S. G. (1990). *The Spirit of Chinese Capitalism*. New York: De Gruyter.
- Robinson, S.L. and O'Leary-Kelly, A.M. (1998). Monkey See, Monkey Do: The Influence of Work Groups on The Antisocial Behavior Of Employees, *Academy of Management Journal*, 41(6), 658-672.
- Robinson, S.L.ve R. J. Bennett (1995). A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study, *Academy of Management Journal*, 38, 555-572.
- Sennett, R. (2011). *Otorite* (çev.) Kamil Durand. İstanbul: Ayrıntı Yayınevi.
- Silin, R. F. (1976). *Leadership and Values*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Spector, P.E. and Fox, S. (2002). An Emotion-Centered Model of Voluntary Work Behavior: Some Parallels Between Counterproductive Work Behavior and Organizational Citizenship Behavior, *Human Resource Management Review*, 12(2), 269-292.
- Spector, P.E., Fox, S., Penney, L.M., Bruursema, K., Goh, A. and Kessler, S. (2006). The Dimensionality of Counterproductivity: Are All Counterproductive Behaviors Created Equal?, *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 446-460.
- Türk Dil Kurumu Sözlüğü (2019). http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&view=bts&kategori=1&veritbn&kelimesec=30349. (01.05.2019).
- Uysal, Ş.A., Keklik, B., Erdem, R. ve Çelik, R. (2013). Hastane Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri İle Çalışanların İş Üretkenlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 15(1), 25-57
- Werner, Isabel, (1993). *Liderlik ve Yönetim* (Çev.) Vedat Üner. İstanbul: Rota Yayınları
- Vecchio, R. P. (1991). *Organizational Behavior*. London: Dryden Press