

SPOR KURUMUNDA ÇALIŞANLARIN PATERNALİST LİDERLİK ALGI DÜZEYLERİNİN İNCELENMESİ

INVESTIGATION OF PATERNALIST LEADERSHIP PERCEPTION LEVELS OF EMPLOYEES IN SPORTS INSTITUTION

Aytekin ALPULLU¹, Ali ÇEVİK²

*e-mail: aytekin.alpullu@marmara.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, spor kurumunda çalışanların bağlı buldukları yöneticilerine ilişkin paternalistik liderlik algıları ile çeşitli demografik özellikler açısından farklılık gösterip göstermediğini incelemektir. Çalışma İstanbul Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde yapılmıştır ve toplam 60 kişi katılmıştır. Çalışmaya katılanların % 43,3'ü kadın, % 56,7'si erkektir. Verilerin analizinde parametrik olmayan bağımsız örnekler için Mann Whitney U testi ve Kruskal Wallis testi kullanılmıştır. Elde edilen verilerle yapılan analizler sonucunda çalışanların cinsiyetleri ile işyerinde aile atmosferi arasında anlamlı bir farkın olduğu görülmüştür. Bireyselleştirilmiş ilişkiler ile çalışanların iş dışı yaşamına katılımı arasında tüm demografik değişkenler arasında anlamlı bir farkın olmadığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Paternalist liderlik, Spor İl Müdürlüğü, bireyselleştirilmiş ilişki, işyerinde aile ortamı, iş görenlerin iş dışı yaşamlarına katılma

ABSTRACT

Aim of this study is to examine whether there are differences in paternalistic leadership perceptions of managers in the sports institution and in terms of demographic characteristics. The study was conducted at the Istanbul Provincial Directorate of Youth Services and Sports and a total of 60 people participated. 43.3% of the participants were female and 56.7% were male. Mann Whitney U test and Kruskal Wallis test were used for non-parametric independent samples. As a result of the analysis with the obtained data, it was seen that there was a difference between gender and three sub-dimensions. It was found that there was a significant difference between individualized relations and age, education and professional experience, and there was a difference between participation in and out of work life.

Keywords: Paternalist leadership, Provincial Directorate of Sports, individualized relationship, family environment in the workplace, participation of employees in non-work life

JEL CODE:M54

GİRİŞ

Yönetim kavramı olan paternalizmin, yasal yetki çeşitlerini düzen haline getiren Max Weber'in çalışmalarına dayanmaktadır. Weber'in geleneksel, karizmatik ve bürokratik şekilde üç kısma böldüğü yetki çeşitlerinden geleneksel otorite temelli ataerkil aile bünyesinden gelmektedir. Paternalistik liderlik, Weber'in tarif ettiği geleneksel otorite ile yakın bir bağ kurulduğunu göstermektedir (Pellegrini & Scandura, 2008).

Paternalistik liderliği, atlarının mesleklerinin ve kişisel yaşamlarının bir ebeveyn gibi yönlendirilmesi, bunun bedeli olarak da astlardan bağlılık ve hürmet almak istediği hiyerarşik bir düzen şeklinde ifade etmektedir (Gelfand ve ark, 2007).

Aycan 2006 yılında yapmış olduğu çalışmada liderlik tarzlarının davranış şekilleri üzerinde ayırt edici özellikler olduğunun maddeler halinde şu şekilde belirtmektedir; birincisi çalışma yerinde aile ortamı oluşturmak, liderlerin astları ile yakın ilişki halinde bulunmasını sağlamak, çalışanların iş yaşamı dışında onlara maddi-manevi yönden yardımda bulunmak, çalışanların kendilerine karşı sadakat ve fedakârlık beklentisi içinde olmalarını sağlamak ve sonucu

¹Dr. Öğr. Üye. Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, Spor Yöneticiliği, İstanbul, Türkiye

²Serbest Araştırmacı, Türkiye

olarak çalışanların kendisine karşı saygıda bulunmalarını beklemektedir. Dolayısıyla paternalist liderlik tarzının hem ilişki hem de görev odaklı liderlik tiplerini bir araya getiren bir liderlik tarzı olduğu ve bu yönüyle de batı kültüründeki liderlik tarzlarından açıkça ayrıldığı ifade edilebilir.

Paternalist liderlik bireylerin kültürel değerleri ve davranışları üzerinde etkili olduğu, farklı alanlarda yapılan bilimsel çalışmalarda bu önemin farkına varıldığı görülmektedir. Yayınlanan bilimsel dergide, paternalist liderliğin toplumların kültürü ile yakından ilişkili olduğunu ve kültürel farklılıkların evrensel olarak bakış açılarını etkileyebileceğini vurgulamıştır (Shahin&Wright,2004).

Liderlik teorileri üzerine yapılan çalışmaların birçoğunun Kuzey Amerika da yapılmış olması kendi kültürlerini ortaya çıkarılmasında etkili olduğu ancak farklı olan kültürlerde liderlik çalışmalarının uygulanması uygun olmadığını araştırmacılar belirtmektedirler.

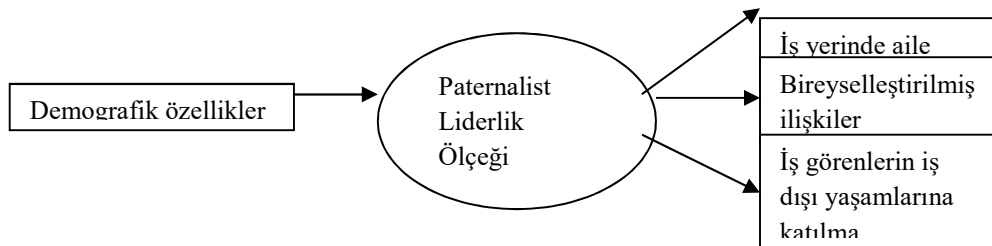
Liderlik teorileri ile yapılan bir başka çalışmada ise Kuzey Amerika ve Batılı toplumlarda gözlemlenen liderlik yaklaşımlarının Doğu kültüründe de uygulanabilirliği hakkında görüş belirtmişlerdir. 1970'li yıllardan başlamak üzere batıda geliştirilen liderlik yaklaşımlarının Doğu toplumlarına özgü liderlik anlayışlarının neler olabileceği araştırılmaya başlanmıştır. Silin (1976) da yapmış olduğu araştırmada Doğu toplumları ile Batı'daki toplumun liderlik yaklaşımları arasında farklılık olduğunu tespit etmiştir. Çin'de yapılan bir başka çalışmada, çalışanların paternalist liderliklerinin kültürel analizini inceleyerek çalışanların paralel bulgular ile desteklendiği görülmüştür (Farh & Cheng, 2000).

Çalışkan tarafından 2010 yılında yapılan çalışmada liderlerin paternalist liderlik tipinin Türk tipi yönetimi altında (uslu, lafa karışmayan, etrafı dağıtmayan, anne babasından korkan, verilen öğütlerin dışına çıkmayan, büyüklerini üzmeyen) çocuk tipi gibi olduğunu tespit etmiştir. Bu yaklaşımın daha sonra da devam ettiği, çocuğun yerini çalışanların, anne babanın yerini şeflerin, patronların, yöneticilerin aldığı belirtilmektedir (Çalışkan, 2010). Paternalist liderin sayılan bu davranış şekillerine karşılık, astlarının da uygun davranışlar göstermesi beklenmektedir. Astlarının çalıştığı yeri ailesi gibi görmesi, lidere saygı duymanın yanı sıra sadakat ve bağlılık göstermesi, liderin çalışanları için en iyisini bildiğine inanarak otoritesini kabul etmesi ve lidere ihtiyaç halinde gönüllü olarak özel hayatında yardımcı olması (Aycan, 2006) beklenmektedir. Bu bağlamda araştırmamız spor kurumunda çalışanların bağlı buldukları birime karşı algıladıkları paternalist liderlik özelliklerini belirleyerek bu alana katkı sağlanması amaçlanmaktadır.

MATERYAL ve METOT

Araştırmanın Modeli

Teoride yer alan ifadeler doğrultusunda Şekil 1'de gösterilen araştırma modeli belirlenmiştir.



Şekil 1.Araştırma Modeli

Hipotezlerin testi için değerlerin hesaplanmasında SPSS programı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya katılanların demografik değişkenleri ile ölçeğin alt boyutları arasındaki farklar analiz edilmiştir.

Evren Ve Örneklem

Araştırmamızın evrenini, İstanbul ilinde görev yapan ve spor il müdürlüğünde çalışanlar olarak toplam 200 kişi üzerinden, örneklem grubunu ise 60 kişi oluşturmaktadır. Bu kişilerin % 43,3'ü kadın, % 56,7'si erkektir.

Veri Toplama Araçları ve Yöntemleri

Çalışmada (Aycan, 2006) tarafından geliştirilen “Paternalistik Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçeğin yapısal faktöriyel geçerliliğini uygun faktör analizi olarak yapılan keşfedici faktör analizi sonucu belirlemiştir. Bunun sonucunda ölçek üç alt boyut olarak uygulanmıştır. Ölçek toplamda 16 maddeden oluşmaktadır. Faktör analizi yapılarak 3 alt boyuta indirilmiştir. İlk boyut olan “işyerinde aile atmosferi” 9 maddeden oluşmaktadır. İkinci boyut, “bireyselleştirilmiş ilişkiler” 4 maddeden oluşmaktadır. Üçüncü boyut olan “Çalışanları iş dışı yaşamlarına katılma” 3 maddeden oluşmaktadır. Faktör analizi sonucu; ilk alt başlık olan ‘iş yerinde aile atmosferi’ cronbach $\alpha = .950$, ikinci alt boyut olan ‘bireyselleştirilmiş ilişkiler’ cronbach $\alpha = .795$ ve üçüncü boyut olan ‘iş görenlerin iş dışı yaşamlarına katılma’ cronbach $\alpha = .764$ 'dür. Ölçekteki ifadelerin değerlendirilmesinde 5'li Likert(“1-Hiç katılmıyorum”, “2-Katılmıyorum”, “3-Ne katılıyorum ne katılmıyorum”, “4-Katılıyorum”, “5-Tamamen katılıyorum”) ölçeği kullanılmıştır (Aycan,2006). Ölçek, çalışanların bağlı oldukları ilk yöneticiyi ne derece paternalistik olarak algıladıklarını ölçmektedir. Ölçeğin geçerlilik-güvenirliliği alt boyutlarında “işyerinde aile atmosferi” nin cronbach $\alpha = .950$, “bireyselleştirilmiş ilişkiler”in cronbach $\alpha = .795$ ve “iş görenlerin iş dışı yaşamlarına katılma” cronbach $\alpha = .764$ olarak belirlenmiştir. Ölçeğin genel güvenirliliği $\alpha = .954$ 'dür.

İstatiksel Analiz

Demografik özelliklerin istatiksel olarak belirlenmesinde frekans analizi yapılmıştır. Demografik değişkenler ile ölçeğin alt boyutlarının hipotez sınamalarında, ikili değişkenleri için Mann-Whitney U Testi ile birden çok değişkenler arası Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır.

BULGULAR

Tablo 1. Demografik özelliklere ilişkin frekans ve yüzde dağılımları

	Değişken	Frekans	Yüzde %
Cinsiyet	Erkek	34	56,7
	Kadın	26	43,3
Yaş	20-25	7	11,7
	26-30	16	26,7
	31-35	15	25
	36-40	10	16,7
	41<	12	20
Mesleki Tecrübe	1 -5 yıl	25	41,7
	6-10 yıl	17	28,3
	11-15 yıl	10	16,7
	16-20 yıl	4	6,7
	21 <	4	6,7
Kurum Çalışma Süresi	1 yıl	6	10
	2 yıl	13	21,7
	3 yıl	6	10
	4 yıl	13	21,7
	5<	22	36,7
Eğitim Seviyesi	Lise	13	21,7
	Ön lisans	1	1,7
	Lisans	36	60
	Yüksek lisans	10	16,7

N=60

Araştırmaya katılanların %56,7'si erkek, %43,3'ü kadındır. Katılımcıların %11,7'si 20-25 yaş, %26,7'si 26-30 yaş aralığındadır, %25'i 31-35 yaş aralığındadır, %16,7'si 36-40 yaş aralığındadır ve %20'si ise 41 yaş ve üzerindedir. Katılımcıların mesleki tecrübeleri incelendiğinde %41,7'si 1-5 yıl arasındadır, %28,3'ü 6-10 yıl arasındadır, %16,7'si 11-15 yıl arasındadır, %6,7'si 16-20 arasındadır, %6,7 si ise 21 yıl ve üzeri olduğu görülmüştür. Kurumda çalışma süreleri araştırıldığında %10'u 1 yıl, %21,7'si 2 yıl, %10'u 3 yıl, %21,7'si 4 yıl, %36,7'si ise 5 yıl ve üzeri olarak saptanmıştır. Araştırmaya katılan gençlik hizmetleri ve spor il müdürlüğü personellerinin eğitim seviyesi incelendiğinde, %21,7 si lise mezunu, % 1,7 si ön lisans mezunu, % 60'ı lisans mezunu ve %16,7 si yüksek lisans mezunu olduğu tespit edilmiştir.

Paternalist liderlik ölçeğinin cinsiyetler arasındaki ölçek alt boyutlarının fark gösterip göstermediğini sınamak üzere uygulanan Mann-Whitney U Testi sonuçları tablo 2' de yer almaktadır.

Tablo 2.Cinsiyet ile işyerinde aile alt boyutu arasındaki t-testi

Cinsiyet	Sıralama ortalama	Mann-Whitney U Testi	p
Erkek	25,44	310,500	0,05
Kadın	34,37		

H₁:Cinsiyetler arasında iş yerinde aile ortamı gibi hissetmeleri arasında anlamlı bir fark vardır.

Cinsiyetler arasında “işyerinde aile ortamı” alt boyutu arasında anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir ($p>.05$). Hesaplanan sıralı ortalama değerlerine bakıldığında iki cinsiyetin birbirinden farklı olduğu kabul edilir. Bu durumda erkeklerin kadınlara göre işyerinde aile ortamı gibi hissetmeleri arasındaki farklılığı göstermektedir (erkek=34,37,kadın=25,44). H_1 hipotezi kabul edilir

Tablo 3.Cinsiyet ile bireyselleştirilmiş ilişkiler arasındaki t-testi

Cinsiyet	Sıralama ortalama	Mann-Whitney U Testi	p
Erkek	31,62	404	0,567
Kadın	29,04		

H_2 : Cinsiyetler arasında bireyselleştirilmiş ilişkiler arasında anlamlı fark vardır. Bireyselleştirilmiş ilişkiler alt boyutu ile cinsiyet arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>.567$). H_2 kabul edilmez.

Tablo 4. Cinsiyet ile çalışanların iş dışı yaşamlarına katılma arasındaki t-testi

Cinsiyet	Sıralama ortalama	Mann-Whitney U Testi	p
Erkek	32,81	363,50	0,237
Kadın	27,48		

H_3 : Cinsiyetler arasında çalışanların iş dışı yaşamlarına katılma arasında anlamlı bir fark vardır.

Çalışanların iş dışı yaşamlarına katılmaları arasındaki anlamlı fark erkekler arasında görülmektedir. Erkeklerin iş dışı çalışanlar ile yaşamlarına katılmaları kadınlara göre olumlu düzeyde olduğunu belirtmişlerdir (erkek=32,81,kadın=27,48). H_3 kabul edilmez.

Tablo 5.Yaş ile İşyerinde aile alt boyutu arasındaki Kruskal-Wallis testi

Yaş	n	Sıralama ortalama	χ^2	df	p
20-25	7	25,93			
26-30	16	31,06			
31-35	15	28,83	1,054	4	0,901
36-40	10	31,55			
40<	12	33,63			

H_4 :Katılımcıların yaşları ile işyerinde aile ortamı arasında farklılık vardır. Katılımcıların iş yerinde aile ortamı gibi hissetmelerinin yaşları arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ($p>.901$). H_4 kabul edilmez.

Tablo 6.Yaş ile bireyselleştirilmiş ilişkiler arasındaki Kruskal-Wallis testi

Yaş	n	Sıralama ortalama	χ^2	df	p
20-25	7	22,5			
26-30	16	32,6			
31-35	15	26,3	4,552	4	0,336
36-40	10	38			
40<	12	31,25			

H_5 :Katılımcıların yaşları ile bireyselleştirilmiş ilişkiler arasında farklılık vardır.

Katılımcıların bireyselleştirilmiş ilişkiler ile yaşları arasında anlamlı bir farkın olduğu görülmektedir ($p > .336$). Yaşı 36-40 arasında olanların bireyselleştirilmiş ilişkiyi daha önemli olarak gördüğü görülmektedir. H_5 kabul edilmez.

Tablo 7. Yaş ile çalışanların iş dışı yaşamlarına katılma arasındaki Kruskal-Wallis testi

Yaş	n	Sıralama ortalama	χ^2	df	p
20-25	7	29,36			
26-30	16	27,44			
31-35	15	30,7	1,317	4	0,859
36-40	10	30,6			
40<	12	34,92			

H_6 : Katılımcıların yaşları ile iş dışı yaşamlarına katılma arasında farklılık vardır.

Katılımcıların iş dışı yaşamlarına katılma ile yaşları arasında anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir ($p > .859$). H_6 kabul edilmez.

Tablo 8. Eğitim ile işyerinde aile alt boyutu arasındaki Kruskal-Wallis testi

Eğitim	n	Sıralama ortalama	χ^2	df	p
Lise	7	34,88			
Ön Lisans	13	1,5	4,083	3	0,253
Lisans	1	30,79			
Yüksek Lisans	36	26,65			

H_7 : Katılımcıların eğitim ile işyerinde aile ortamı arasında farklılık vardır.

Katılımcıların iş yerinde aile ortamı gibi hissetmelerinin eğitimleri ile arasında anlamlı bir farkın olduğu görülmektedir ($p > .253$). Bu farkın eğitim durumu lise olanların diğerlerine göre anlamlı bir farkın olduğu görülmektedir (lise=34,88). H_7 kabul edilmez.

Tablo 9. Eğitim ile bireyselleştirilmiş ilişkiler arasındaki Kruskal-Wallis testi

Eğitim	n	Sıralama ortalama	χ^2	df	p
Lise	7	34,04			
Ön Lisans	13	56	3,593	3	0,309
Lisans	1	28			
Yüksek Lisans	36	32,25			

H_8 : Katılımcıların eğitim ile bireyselleştirilmiş ilişkiler arasında farklılık vardır.

Katılımcıların bireyselleştirilmiş ilişkiler ile eğitimleri ile arasında anlamlı bir farkın olduğu görülmektedir ($p > .309$). Bu farkın eğitim durumu ön lisans olanların diğerlerine göre anlamlı bir farkın olduğu görülmektedir (ön lisans=56). H_8 kabul edilmez.

Tablo 10. Eğitim ile iş görenlerin iş dışı yaşamlarına katılma arasındaki Kruskal-Wallis testi

Eğitim	n	Sıralama ortalama	x ²	df	p
Lise	7	30,04			
Ön Lisans	13	4	5,171	3	0,16
Lisans	1	33,43			
Yüksek Lisans	36	23,2			

H₉:Katılımcıların eğitim ile iş görenlerin iş dışı yaşamlarına katılmaları arasında farklılık vardır.

Katılımcıların iş görenlerin iş dışı yaşamlarına katılmaları ile eğitimleri ile arasında anlamlı bir farkın olduğu görülmektedir (p>.309). Bu farkın eğitim durumu lise olanların diğerlerine göre anlamlı bir farkın olduğu görülmektedir (lise=30,04). H₉ kabul edilmez.

Tablo 11.Mesleki tecrübe ile işyerinde aile alt boyutu arasındaki Kruskal-Wallis Testi

Mesleki tecrübe	n	Sıralama ortalama	x ²	df	p
1-5 yıl	25	29,8			
6-10 yıl	17	27,94			
11-15 yıl	10	31,35	1,896	4	0,755
16-20 yıl	4	33,35			
20 yıl<	4	40,63			

H₁₀:Katılımcıların mesleki tecrübeleri ile işyerinde aile ortamı arasında farklılık vardır.

Katılımcıların iş yerinde aile ortamı gibi hissetmelerinin mesleki tecrübeleri arasında anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir (p>.755). H₁₀ kabul edilmez.

Tablo 12.Mesleki tecrübe ile bireyselleştirilmiş ilişkiler arasındaki Kruskal-Wallis testi

Mesleki tecrübe	n	Sıralama ortalama	x ²	df	p
1-5 yıl	25	28,64			
6-10 yıl	17	28,76			
11-15 yıl	10	29,25	3,833	4	0,429
16-20 yıl	4	42,75			
20 yıl<	4	40,38			

H₁₁:Katılımcıların mesleki tecrübeleri ile bireyselleştirilmiş ilişkiler arasında farklılık vardır.

Katılımcıların bireyselleştirilmiş ilişkiler ile mesleki tecrübeleri arasında anlamlı bir farkın olduğu görülmektedir (p>.429). Kurumda çalışma süreleri arttıkça bireyselleştirilmiş ilişkilerin daha iyi olduğu görülmektedir. H₁₁ kabul edilmez.

Tablo 13. Mesleki tecrübe ile iş görenlerin iş dışı yaşamlarına katılma arasındaki Kruskal-Wallis testi

Mesleki tecrübe	n	Sıralama ortalama	χ^2	df	p
1-5 yıl	25	29,94			
6-10 yıl	17	27,65			
11-15 yıl	10	30,2	2,623	4	0,623
16-20 yıl	4	35,13			
20 yıl<	4	42,25			

H₁₂:Katılımcıların mesleki tecrübeleri iş görenlerin iş dışı yaşamlarına katılma arasında farklılık vardır.

Katılımcıların iş görenlerin iş dışı yaşamlarına mesleki tecrübeleri arasında anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir (p>.623). H₁₂ kabul edilmez.

Tablo 14. Araştırma modeli hipotez sonuçları

Hipotezler	t-değeri	p-değeri	Sonuç
H ₁ :Cinsiyetler arasında iş yerinde aile ortamı gibi hissetmeleri arasında anlamlı bir fark vardır.	-2,004	0,05	Desteklendi
H ₂ : Cinsiyetler arasında bireyselleştirilmiş ilişkiler arasında anlamlı fark vardır.	-,765	0,567	Desteklenmedi
H ₃ : Cinsiyetler arasında iş görenlerin iş dışı yaşamlarına katılma arasında anlamlı bir fark vardır.	-1,186	0,237	Desteklenmedi
H ₄ :Katılımcıların yaşları ile işyerinde aile ortamı arasında farklılık vardır.	-21,992	0,901	Desteklenmedi
H ₅ :Katılımcıların yaşları ile bireyselleştirilmiş ilişkiler arasında farklılık vardır	-25,269	0,336	Desteklenmedi
H ₆ :Katılımcıların yaşları ile iş dışı yaşamlarına katılma arasında farklılık vardır.	-18,352	0,859	Desteklenmedi
H ₇ :Katılımcıların eğitim ile işyerinde aile ortamı arasında farklılık vardır	-21,935	0,253	Desteklenmedi
H ₈ :Katılımcıların eğitim ile bireyselleştirilmiş ilişkiler arasında farklılık vardır.	-25,863	0,309	Desteklenmedi
H ₉ :Katılımcıların eğitim ile iş görenlerin iş dışı yaşamlarına katılmaları arasında farklılık vardır.	-19,298	0,16	Desteklenmedi
H ₁₀ :Katılımcıların mesleki tecrübeleri ile işyerinde aile ortamı arasında farklılık vardır.	-23,152	0,755	Desteklenmedi
H ₁₁ :Katılımcıların mesleki tecrübeleri ile bireyselleştirilmiş ilişkiler arasında farklılık vardır.	-29,289	0,429	Desteklenmedi
H ₁₂ :Katılımcıların mesleki tecrübeleri iş görenlerin iş dışı yaşamlarına katılma arasında farklılık vardır.	-22,025	0,623	Desteklenmedi

TARTIŞMA

Bu çalışma, gençlik hizmetleri ve spor il müdürlüğünde görev yapan personellerin paternalist liderlik algı düzeylerinin belirlenmesi amacı ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın bulgularından elde edilen veriler sonucunda paternalist liderlik ölçeği'nin alt boyutlarından olan iş yerinde aile atmosferi ile cinsiyet arasında anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. Bu durum Türk toplumundaki yöneticilerin çalışanlar ile iş yerinde saygı ve sevgi çerçevesinde uyumlu bir şekilde olduğunun göstergesi olabilir.

Paternalist liderlik algısı ile yapılmış çalışmalar şunu göstermektedir; Bolu'da beyaz eşya sektöründeki bir işletmede yaptıkları bir araştırma sonucunda paternalistik özellikler gösteren üst yönetimle çalışanların en doyumlu işgörenler olduğu ifade edilmektedir (Nichols ve ark, 2001)'in. Yapılan bir diğer çalışmada ise; 316 Tayvanlı üniversite öğrencisi ve 153 koç üzerinde yaptığı bir çalışmada, koçlar ne kadar paternalistik davranırlarsa öğrencilerin iş doyumlarının o kadar yüksek olduğu ifade edilmektedir (Wu,2010). Ayrıca; Mersin'de küçük ve orta ölçekli 217 işletmede, 1140 çalışan üzerinde yapılan çalışmada da çalışanların paternalistik liderlik algısı ile iş doyumları arasındaki ilişki pozitif ve anlamlı bulunmuştur (Yetim& Yetim,2006).

Yaş, mesleki tecrübe, kurum çalışma süresi ve eğitim seviyesi ile iş yerinde aile atmosferi, bireyselleştirilmiş ilişkiler ve çalışanların iş dışı yaşamlarına katılma alt boyutları arasında anlamlı fark olmadığı saptanmıştır. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi'nden 752 öğrenci üzerinde yapılan çalışmada da paternalizm boyutunun cinsiyet açısından fark göstermediği belirtilmektedir (Macit,2010). Yöneticilerin, çalışanlarına karşı tutum ve davranışları yönetmeliğin prosedürlerine uygun olarak gerçekleştirdiği görülmektedir. Ayrıca yöneticilerin kişisel benliklerini ortaya koymasını da engellemektedir. Yaptığımız çalışmanın aksine, Güney Hindistan'da 207 ve Amerika'da 215 profesyonel olarak çalışan ve büyük bir üniversitenin yönetim programına kayıtlı bireylerin üzerinde yapılan bir çalışmada paternalistik liderlik algısının Amerika örneğinde cinsiyet açısından anlamlı fark göstermediği ifade edilmektedir (Pellegrini ve ark, 2010). Ancak, Hintli erkeklerin paternalistik liderlik algılarının daha yüksek olduğu ileri sürülmektedir.

Sonuç olarak spor il müdürlüğünde çalışan personellerin eğitim seviyesi önceki yıllara göre artmış, genç ve orta yaş grubundaki bireyler önemli bir yere sahip olmuştur. Verimli çalışmayı arttırmak adına kurum kendini yenileme çabası içerisine girmiştir.

ÖNERİ

Paternalist liderin sayılan bu davranış şekillerine karşılık, astlarının da uygun davranışlar göstermesi beklenmektedir. Astlarının çalıştığı yeri ailesi gibi görmesi, lidere saygı duymanın yanı sıra sadakat ve bağlılık göstermesi, liderin çalışanları için en iyisini bildiğine inanarak otoritesini kabul etmesi ve lidere ihtiyaç halinde gönüllü olarak özel hayatında yardımcı olması uygun davranışlar olarak sıralanabilir. Dolayısıyla paternalist liderlik tarzının hem ilişki hem de görev odaklı liderlik tiplerini bir araya getiren bir liderlik tarzı olduğu ve bu yönüyle de batı kültüründeki liderlik tarzlarından açıkça ayrıldığı ifade edilebilir. Bu liderler, işverenler ve idareciler işçilerin problemlerine ve mutluluklarına dahil olarak çalışma hayatı dışındaki durumları benimseyerek aile kültürünü yaşatmalıdır. Takipçileriyle uygun bir bağlantı sağlaması, onlara yakın olduklarını göstermesi, özel olarak görüşmeleri ve onlara aidiyet duygusunu kazandırmaya yönelik çalışmalar yapması ile olacaktır

KAYNAKÇA

- Aycan, Z. (2006). Paternalism towards conceptual refinement and operationalization. U. Kim, K. Yang, K. Hwang (Ed.). *Indigenous and Cultural Psychology*, 445-466. USA: Springer Science.
- 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 ten country comparison. *Applied Psychology: An International Review*, 49(1), 192-221.
- Aycan, Z. (2002). Leadership and teamwork in developing countries: Challenges and opportunities, *Online Readings in Psychology and Culture*, Unit 7. Retrieved from <http://scholarworks.gvsu.edu/orpc/vol7/iss2/1>.
- Çalışkan, S. C. (2010). The interaction between paternalistic leadership style, organizational justice, and organizational citizenship behavior: A study from Turkey. *China-USA Business Review*, 9(1), 67-80.
- Farh, J. L. & 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. 85–127. London: Macmillan.
- Gelfand, M.J., Erez, M. ve Aycan, Z. (2007), “Cross-Cultural Organizational Behavior,” *Annual Review Psychology*, 58(20), 479-514.
- Macit, G., (2010), “İletişim Tarzları Üzerinde Kültürel Değerlerin Etkisi: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Nichols, T., Sugur, N. And Demir, E., (2001), “Globalised Management And Local Labour: The Case Of The Whitegoods Industry in Turkey”, *Industrial Relations Journal*, 33(1):68-85.
- Pellegrini, E. and Scandura, T. (2008), “Paternalistic Leadership: A Review and Agenda for Future Research”, *Journal of Management*, 34(3),566-593
- Pellegrini, E.K., Scandura, T.A. ve Jayaraman, V., (2010), “Cross-Cultural Generalizability Of Paternalistic Leadership: An Expansion Of Leader– Member Exchange Theory”, *Group & Organization Management*, 35(4):391-420
- Shahin, A.I. & Wright, P.L. (2004). Leadership in the context of culture: An Egyptianperspective. *The Leadership & Organization Development Journal*, 25 (6), 499-511.
- Silin, R F. (1976). *Leadership and Values*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Wu, C. C., (2010), “The Influence Of Paternalistic Leadership On Satisfaction Towards The Performance Of The Division I Volleyball Athletes And Turnover Intention In Colleges/Universities In Taiwan”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, University Of TheIncarnate Word, San Antonio, Texas
- Yetim, N. ve Yetim, Ü., (2006), “The Cultural Orientations Of Entrepreneurs And Employees' Job Satisfaction: The Turkish Small And Medium Sized Enterprises (Smes) Case”, *Social Indicators Research*, 77(2):257-286.

EXTENDED ABSTRACT

Paternalistic leadership is expressed as a hierarchical system that subordinates want their profession and personal lives to be guided as a parent and that they want to be paid and respect from the subordinates (Gelfand et al., 2007).

In line with this definition, it has been investigated that which level of paternalists perceptions of working in Istanbul where is an important city for direction of sport against the superiors. It is observed that paternalist leadership has an impact on the cultural values and behaviors of

individuals and this importance is recognized in scientific studies conducted in different fields. In the published scientific journal, it was emphasized that paternalist leadership is closely related to the culture of societies and cultural differences can affect their point of view, universally (Shahin & Wright, 2004). For this purpose, paternalist leadership scale was applied to total 60 people working in Istanbul provincial directorate by constructing valid and secure proper research model. It is found out whether there is a family atmosphere at work at this stage and the individualized relationships are reflected by their superiors and the employees show up with their superiors and the elements of their participation in the non-work life reveals the relationship between their demographic characteristics. Against these behaviors of paternalist leader, the subordinates are expected to show appropriate behavior. Subordinates see working milieu as family, respect the leader, show loyalty and devotion, accept authority by believing that the leader knows the best for own employees, and assist the leader voluntarily in own private life (Aycan, 2006).

In this context, it is aimed to determine the paternalist leadership characteristics of the employees of the sports institution and contribute to this field.

The structural factorial validity of the scale was determined by exploratory factor analysis. As a result, the scale was determined as three sub-dimensions. The scale consists of 16 items in total. The first dimension which is “family milieu” in the workplace consists of 9 items. The second dimension, which is “individualized relations”, consists of 4 items. The third dimension, which is non-working life for participation of employees, consists of 3 items.

As a result of the analysis with the obtained data, it was seen that there was a significant difference between the gender of the employees and the family milieu in the workplace. In this situation, it is revealed that men feel more like family milieu in their workplace than women.

It was determined that there was no significant difference between the individualized relationships and the participation of the employees in the non-work life for all demographic factors.

When the education levels are examined, it is determined that the ones who started new positions in the institution are getting higher and the average age is getting younger. In this context, attitudes and behaviors of managers towards their employees are carried out in accordance with the procedures of the regulation. The most important factor in the behavior of the superiors is the legal rules and the strict rules in the labor regulations. The results of our research showed that the managers can't reflect their personal self against own subordinates.