



International
SOCIAL SCIENCES
STUDIES JOURNAL



SSSjournal (ISSN:2587-1587)

Economics and Administration, Tourism and Tourism Management, History, Culture, Religion, Psychology, Sociology, Fine Arts, Engineering, Architecture, Language, Literature, Educational Sciences, Pedagogy & Other Disciplines in Social Sciences

Vol:5, Issue:40
sssjournal.com

pp.4018-4028
ISSN:2587-1587

2019
sssjournal.info@gmail.com

Article Arrival Date (Makale Geliş Tarihi) 03/06/2019 | The Published Rel. Date (Makale Yayın Kabul Tarihi) 10/08/2019
Published Date (Makale Yayın Tarihi) 10.08.2019

PATERNALİSTİK LİDERLİK İLE PROSOSYAL HİZMET DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

THE RELATIONSHIP BETWEEN PATERNALISTIC LEADERSHIP AND PROSOCIAL SERVICE BEHAVIOR: A RESEARCH IN THE BANKING SECTOR

Öğr.Gör.Dr. Beyza ERER

Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, İşletme Yönetimi, Konya/Türkiye
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0083-7102>



Article Type : Research Article/ Araştırma Makalesi

Doi Number : <http://dx.doi.org/10.26449/sss.1643>

Reference : Erer, B. (2019). "Paternalistik Liderlik İle Prososyal Hizmet Davranışı Arasındaki İlişki: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma ", International Social Sciences Studies Journal, 5(40): 4018-4028

ÖZ

İş yaşamında yöneticilerden beklenen liderlik yaklaşımlarının kültürden kültüre farklılık göstermesinden dolayı farklı liderlik yaklaşımları ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşımlardan biri de kolektivist kültürlerde ortaya çıkan paternalistik liderliktir. Paternalistik liderlik, disiplin ve ototrteyi babacan bir yardımseverlik ve ahlaki dürüstlük davranışı ile birleştiren liderlik yaklaşımıdır. Diğer yandan, çalışanların biçimsel rol davranışlarının yanı sıra belirlenmiş rol gereklilerinin ötesine geçerek müşterilere ve çalışma arkadaşlarına yarar sağlayacak şekilde gerçekleştirdikleri davranışlar prososyal hizmet davranışları olarak ifade edilmektedir. Çalışanların bu yararlı davranışları sergilemeleri ile onlara yol gösteren liderler arasında önemli ilişkinin olduğu düşünülmektedir. Bu düşünceden hareketle bu çalışmada, paternalist liderlik ile prososyal hizmet davranışları arasındaki ilişki araştırılmıştır. Bu kapsamda, Konya il merkezinde faaliyet gösteren banka sektörü çalışanlarına yönelik kapsamlı bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya katılan 144 çalışandan elde edilen veriler SPSS 20.0 programıyla analiz edilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen verilere göre, algılanan paternalistik liderlik yaklaşımı ile sergilenen prososyal hizmet davranışları arasında pozitif yönde yüksek düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Paternalistik Liderlik, Prososyal Davranış, Prososyal Hizmet Davranışı

ABSTRACT

Different leadership approaches have emerged as the leadership approaches expected from managers in business life vary from culture to culture. Paternalistic leadership is one of these approaches in collectivist cultures. Paternalistic leadership is a leadership approach that combines discipline and autotitry with paternal charity and moral honesty. On the other hand, in addition to formal role behaviors, employees behaviors that go beyond the specified role requirements to benefit customers and colleagues are expressed as prosocial service behaviors. It is thought that there is a significant relationship between this useful behavior of employees and their leading leaders. So in this study, the relationship between paternalistic leadership and prosocial service behaviors was investigated. In this context, a comprehensive study was carried out for the employees of the banking sector operating in Konya city center. The data obtained from 130 employees participated in the study were analyzed with SPSS 20.0 program. According to the data obtained from the analysis, it was found that there was a positively high-level relationship between perceived paternalistic leadership approach and prosocial service behaviors.

Keywords: Paternalistic Leadership, Prosocial Behavior, Prosocial Service Behavior

1. GİRİŞ

Örgüt süreçlerinde sürdürülebilir başarının en önemli unsurlarından biri hiç şüphesiz geleceğe odaklanan ve yön veren liderlerdir. Çalışanları belirli amaçlar ve hedefler doğrultusunda yönlendirmeyi ifade eden liderlik kavramı ile ilgili her dönemde ve her yerde geçerli olan tek tip bir yaklaşımdan bahsetmek mümkün değildir. Çünkü liderlik ile ilgili literatür incelendiğinde farklı kültürlerde farklı yaklaşımların ortaya çıktığı görülmektedir. Bu liderlik yaklaşımlarından biri de; baskın disiplin ve otoriteyi, babacan bir yardımseverlik ve ahlaki dürüstlük ile bütünleştiren “paternalistik liderlik” tarzıdır. Kültürel bir özellik sergileyen paternalistik liderlik, genellikle Pasifik Asya, Orta Doğu ve Latin Amerika toplumlarında gözlemlenmektedir (Aycan, 2006: 445). Paternalistik liderlik özelliklerinin Türk geleneklerine uygun bir yapıya sahip olmasından dolayı Türk toplumunda da yoğun ilgi görmektedir. Ayrıca bu liderlik yaklaşımının, işletmelere olumlu çıktılar sağlama ve entellektüel sermayeye yapılan yatırımları artırma gibi özelliklerinin olması nedeniyle artan bir önem kazanmaktadır.

Paternalistik liderlik ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, bu yaklaşımın işletmeler ve çalışanlar açısından pozitif sonuçları olduğu saptanmıştır. Paternalistik liderler çalışanların hem iş hayatında hem de özel yaşamında refahını sağlamak üzere faaliyetlerine yön verdiği için onların işteki başarılarını ve örgütsel bağlılık düzeylerini arttırarak pozitif örgütsel çıktılar sağlamasına yardımcı olduğu belirtilmektedir. Söz konusu çalışmalarda paternalistik liderliğin çalışanların iş tatmini (Hafeez ve Hayat, 2017; Nal ve Tarım, 2017) örgütsel bağlılık (Anwar, 2013), inovasyon (Zhiying, 2017) ve örgütsel vatandaşlık davranışı (Rehman ve Afsar, 2012; Şendoğdu ve Erdirencelebi, 2014; Wang ve Kwan, 2017) gösterme düzeylerini etkilediği ele alınmaktadır. Bu kapsamda, paternalistik liderlik yaklaşımının prososyal davranışların bir türü olan örgütsel vatandaşlık davranışını etkilediği görülmektedir. Dolayısıyla paternalistik liderliğin prososyal hizmet davranışlarını da etkilemesi beklenmektedir. Prososyal hizmet davranışlar ise, örgüt çalışanlarının müşterilerine ve iş arkadaşlarına karşı biçimsel rol davranışlarının yanı sıra belirlenmiş rol gereklerinin ötesinde davranışlar sergilemesidir. Dolayısıyla bu davranışlar örgüte yarar sağlamaktadır. Çalışanların bu yararlı davranışları sergilemesinde liderlerin önemli etkilerinin olabileceğini düşünmek yanlış olmaz. Çünkü liderlerin benimsediği liderlik yaklaşımının, çalışanların müşterilerine, çalışma arkadaşlarına ve örgütlerine yönelik sergilediği davranışları pozitif ya da negatif yönde etkilemesi kaçınılmazdır. Yani liderin benimseyeceği olumlu ve etik bir yaklaşımın çalışanları da olumlu etkilemesi beklenir. Bu çerçevede, gerçekleştirilen bu çalışma paternalistik liderlik ile prososyal hizmet davranışları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla oluşturulmuştur. Ulusal ve uluslararası literatürde, paternalistik liderlik ile prososyal hizmet davranışları arasındaki ilişkiyi araştıran bir çalışma bulunmamaktadır. Bu nedenle çalışmanın ilgili literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

2. PATERNALİST LİDERLİK

Doğu ve batı arasındaki keskin farklılıklar sosyal yaşamda olduğu kadar iş hayatında da farklı tutum ve davranışlarla birlikte farklı liderlik yaklaşımlarına duyulan ihtiyacı gündeme getirmiştir. Bu yaklaşımlardan biri de paternalizmdir. Toplumsal kültürde önemli bir karakteristik özelliğe sahip olan paternalizm, iş birlikçi ve yüksek güç mesafesine sahip olma özelliğinden dolayı genellikle Doğu toplumunda yaygın olan bir görüştür (Taşlıyan vd., 2017: 75).

Devletin vatandaşlarını koruması ve onlara yardım etmesi düşüncesine dayanan paternalizm kavramı kökenini Latince’de “baba” anlamına gelen “pater” sözcüğünden almaktadır. Paternalizm; değer, önem, şefkat, iyilik, ilgi, huzur sağlamak için kişilerin özgür hareketlerine müdahale etme olarak tanımlanmaktadır (Dworkin, 1972: 65; akt: Korkmaz vd., 2018: 953). Paternalistik liderlik ise, etkili disiplin ve otoriteyi, babacan bir yardımseverlik ve ahlaki dürüstlük davranışı ile birleştiren liderlik yaklaşımıdır (Farh ve Cheng, 2000: 84). Bir diğer tanıma göre paternalistik liderlik, liderin çalışanların iş ve özel yaşamlarına bir ebeveyn gibi yol gösterdiği, bunun karşılığında ise çalışanlarından bağlılık ve saygı beklediği hiyerarşik ilişki olarak ifade edilmektedir (Gelfand vd., 2007: 502). Dolayısıyla paternalizm kavramının iş yaşamında yansması, lider ile çalışanlar arasındaki aile-çocuk ilişkisine benzetilmektedir.

Paternalistik liderlik, ataerkil bir düşünce sistemine dayanan davranış şeklidir. Aile içerisinde “baba” rolü ile özdeşleşen bu davranışın temelinde, kendi istek ve çıkarlarını görmezden gelecek bir şekilde ailedeki diğer bireylerin yararı doğrultusunda kararlar almayı gerektiren fedakârlık, sevgi ve korumacı anlayış bulunmaktadır (Erkuş vd., 2010). Paternalist lider bu anlayış ile bir aile olarak algılanan organizasyondaki çalışanlara ailenin bir parçası olduklarını hissettirir. Bunun için yeni bir uygulamayı nasıl gerçekleştireceklerini açıklar ve elde edilen sonuca göre çalışanları ödüllendirir ya da ikaz eder. Bu liderlik yaklaşımında, çalışanlar sorumluluk almaları için teşvik edilir ve sorunlar istenilen şekilde

çözümlendiğinde paternalist liderin mutlu olacağını bilirler (Keklik, 2012: 80). Paternalistik liderlik ile ilgili yapılan tüm bu açıklamalar dikkate alındığında paternalistik liderlik yaklaşımını diğer liderlik yaklaşımlarından ayıran farklı davranış şekillerinin olduğu görülmektedir. Bu davranış şekillerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Aycan, 2006: 449):

- *İş yerinde aile atmosferi yaratmak*: Lider çalışanlarına baba gibi davranır ve yine babacan bir tavırla çalışanların iş ve özel yaşamları ile ilgili konularda tavsiyelerde bulunur.
- *Çalışanlar ile yakın ve kişisel ilişkiler kurmak*: Lider bütün çalışanlarıyla yakın ilişki kurarak her bir çalışanını tanır ve samimi bir şekilde onların rahatlığı ile ilgilenir.
- *Sadakat beklemek*: Lider gerektiği durumlarda çalışanlarından özveride bulunmalarını ve bağlılık göstermelerini beklemektedir.
- *Çalışanların iş hayatı dışındaki aktivitelerine katılmak*: Lider, çalışanların yaşamlarındaki önemli olaylara bir aile üyesi olarak katılım sağlarken ihtiyaç durumunda yardımcı olur.
- *Otoriteyi ve statüyü korumak*: Lider otoritesinden kuşku duyulmasını istemez ve çalışanları için neyin iyi olduğunu farkındadır. Ayrıca çalışanların statüye uygun bir şekilde davranmalarını bekler.

Öte yandan paternalistik liderlik ile ilgili literatür incelendiğinde iki temel sınıflandırma karşımıza çıkmaktadır. Farh ve Cheng'e (2000: 94)'e göre paternalistik liderlik yardımsever, ahlâki ve otoriter olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. **Yardımsever paternalistik**, çalışanların refahı ve iyiliği için onlarla kişisel, uzun dönemli ve yaşamlarının her anını kapsayacak bir biçimde ilgi gösteren ve destek olmaya çalışan liderlik davranışlarını kapsar. **Ahlaki paternalistik**, çalışanlar arasında ayırım yapmamayı, özverili olmayı ve sorumluluk bilincine sahip olmayı gerektiren davranışları kapsamaktadır. **Otoriter paternalistik ise**, çalışanlar üzerinde mutlak otorite ve denetim sağlanmasını ileri süren ve çalışanlardan emirlerine kesin olarak uymalarını ve itaat etmelerini bekleyen davranışlardan oluşur. Bu üç boyutu da başarılı bir biçimde davranışlarına yansıtabilen lider; günümüz iş yaşamındaki belirsizlikten kaynaklanan karmaşıklıkla engellemek için, örgütlerde ve çalışanlar üzerinde oluşturacağı olumlu etki sayesinde küreselleşme faaliyetlerinin güçsüz hale getirdiği örgüt-çalışan ilişkisini sağlamlaştırabilme yönünden büyük öneme sahiptir (Yaman ve Turunç, 2012: 303).

Aycan (2006: 456) ise paternalist liderliği iyi niyetli (yardımsever) ve çıkarıcı olmak üzere iki boyutta incelemiştir. Bu iki boyut arasındaki en önemli ayırt edici faktör astın ve üstün davranışlarını motive eden güçtür. **İyi niyetli paternalizmde**, çalışanın iyiliği ve refahı ön plandayken, **çıkarcı paternalizmde** örgütsel sonuçlara odaklanılmaktadır. Bu nedenle, çıkarıcı paternalizmde çalışana gösterilen özen ve cömertliğin arkasındaki güç işin tamamlanması ile ilgili olan kaygıdan kaynaklanmaktadır.

3. PROSOSYAL HİZMET DAVRANIŞLARI

İşletme literatürüne ilk defa 1983 yılında dâhil olan prososyal davranış kavramı, son yıllarda uluslararası literatürde en çok araştırılan konular arasında yerini almaktadır (İpek ve Özbilgin, 2015: 131). Çünkü araştırmacılar prososyal davranışların örgütler için önemli etkilerinin olduğuna inanmaktadırlar. Olumlu sosyal davranış olarak da nitelendirilen prososyal davranışlar; yardım etme, iş birliği yapma ve paylaşma gibi davranış türlerini içerirken bu davranış türleriyle sınırlı kalmamak üzere birçok davranış türünü kapsayan geniş bir kavram olarak kabul edilmektedir (Hazzi ve Maldaon, 2012: 106).

Eisenberg ve Mussen (1989:32)'e göre prososyal davranış, bir kişi ya da gruba yardımcı olmak için amaçlanan gönüllü davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Şeşen ve Basım (2006: 162) prososyal davranışları, örgüt için fayda sağlayan ancak herhangi bir emir ya da yönergeye dayalı olmayan biçimsel rol davranışlarından farklı yani biçimsel olmayan ekstra rol davranışları olarak ifade etmişlerdir. Flouri ve Sarmadi (2015: 2)'ye göre; prososyal davranış, diğer kişilere bakma, paylaşma ve onlara yardım etme eğilimi ile karakterize edilen kişisel özellikler olarak tanımlanır. Motowidlo ve Brief ise, prososyal davranışları 13 madde ile ifade etmektedir. Prososyal davranışın çıktıları olarak da kabul edilen bu davranışlar (Bülbül, 2013: 10-11):

- İş arkadaşlarına iş ile ilgili konularda yardımcı olmak,
- İş arkadaşlarına kişisel konularda yardımcı olmak
- Kişisel kararlara karşı hoşgörülü olmak,
- Müşterilere örgütsel olarak tutarlı şekillerde hizmet veya ürün sağlamak,
- Müşterilere örgütsel olarak tutarsız şekillerde hizmet veya ürün sağlamak
- Örgütsel ürün veya hizmetlerle ilgili olmayan kişisel konularda müşterilere yardımcı olmak,
- Örgütsel değer, politika ve düzenlemelere uymak,
- Örgütsel, yönetsel, ve prosedürle ilgili konularda geliştirici öneriler sunmak,

- Uygun olmayan talimat, prosedür ve politikalara itiraz etmek,
- İşe fazladan çaba göstermek,
- İlave işler için gönüllü olmak,
- Zorluklara karşın örgütte kalmak,
- Çevreye karşı örgütün olumlu imaj kazanmasına yardımcı olmak.

Prososyal hizmet davranışları ise; örgütlerde çalışanların müşterilere ve iş arkadaşlarına karşı sergilediği rol tanımlı ve rol ötesi ekstra davranışlar olarak tanımlanır. Bu davranışların en büyük özelliği müşteriler tarafından algılan hizmet kalitesini etkilemesidir (Das, 2018: 2).

İlgili literatür incelendiğinde, prososyal hizmet davranışları bazı çalışmalarda müşterilere yönelik rol tanımlı ve rol ötesi ekstra davranışlar olmak üzere iki boyut altında incelenirken (Hsu vd., 2011: 1387; Malhotra ve Ackfeldt, 2016: 4), bazı çalışmalarda ise bu boyutlara ek olarak iş arkadaşlarına yönelik prososyal hizmet davranışları olmak üzere üç boyut altında araştırılmaktadır (Bellou ve Andronikidis, 2008: 3-4; Yeşiltaş vd., 2013: 338; Dus, 2018: 3). Prososyal hizmet davranışları bu çalışmada; müşteriye yönelik rol tanımlı prososyal hizmet davranışları, müşteriye yönelik rol ötesi prososyal hizmet davranışları ve iş arkadaşlarına yönelik prososyal hizmet davranışları olmak üzere üç boyutta ele alınmıştır.

Müşteriye yönelik rol tanımlı prososyal hizmet davranışları: Örgütün iş tanımında veya performans değerlendirme gibi formlarında yer alan ve çalışanlardan örgütsel rolleri dâhilinde beklenen davranışlardır. Müşteriye yönelik prososyal hizmet davranışları iş prosedürlerinde açık bir şekilde belirtilmektedir. Çalışanların hizmet sırasında müşterilere nezaket göstermeleri, politika ve ürünler hakkında doğru bilgiler vermeleri, ismiyle hitap etmeleri, müşterileri nazikçe selamlama ve teşekkür etme gibi davranışlar rol tanımlı prososyal hizmet davranışlarına örnek gösterilebilir. Bu davranışlar müşteri memnuniyetini, sadakatini ve hizmet kalitesi algısını iyileştirdiği gibi satış performansını da arttırmaktadır (Das, 2018: 3).

Müşteriye yönelik rol ötesi prososyal hizmet davranışları: Ekstra rol davranışları olarak da nitelendirilen rol ötesi davranışlar, yazılı dokümanlarda belirtilen ve yapılması zorunlu olan hizmet davranışlar haricinde; rol tanımlı davranışların ötesinde sergilenen isteğe bağlı fayda ve katkı sağlayan davranışlardır (Çullu, 2013: 22). Örneğin çalışanların müşterileri sabırlı bir şekilde dinlemesi, kişisel konularda gayri resmi danışmanlık sağlama ve müşterilere önerilerde bulunması rol ötesi prososyal davranışlar kapsamında yer alır (Hazzi ve Maldaon, 2012: 108). Çalışanların hizmet sunumu sırasında sergilemiş oldukları rol ötesi davranışlar örgüt etkinliği açısından önemli bir etkidir. Çünkü örgütler, amaçlara ulaşmak için gerekli bütün davranışları belirleyememektedir (Georga, 1991: 299).

İş arkadaşlarına yönelik prososyal hizmet davranışları: Çalışanların çalışma ekibindeki diğer kişilere sergilediği yararlı davranışlardır. Kavramsal ve ampirik araştırmalar, hizmet kalitesinin sağlanması için çalışanlar arasındaki işbirliğinin önemini vurgulamaktadır (Bellou ve Andronikidis, 2008: 946). Çalışma arkadaşlarına gösterilen prososyal hizmet davranışlar, rol tanımlarında yer almadığı için bazı araştırmacılar tarafından rol ötesi davranışlar olarak da ifade edilmektedir (Yeşiltaş vd., 2013: 339).

Sonuç olarak prososyal hizmet davranışları, kişisel performansın ötesinde grup ve örgüt verimliliklerine katkı sağlar. Söz konusu davranışların bilgi paylaşımı ve aktarımı, problem çözme yeteneğini geliştirme, iletişimin niteliğini ve uyumunu artırma, yoğun iş yükü ve dikkat dağınıklığı nedeniyle performans farklılıklarını minimuma indirme ve müşteri ihtiyaçlarına öncelik verme gibi yararlar sağlayarak verimliliği artırır. Prososyal hizmet davranışlarının müşterilere, çalışma arkadaşlarına ve örgütlere fayda sağlaması amaçlanırken bu davranışların bazı olumsuz etkileri de saptanmıştır. Bunlar: yorgunluk, verimsizlik, adaletsizlik, etik ihlaller, sömürü, stres, aşırı iş yükü ve iş-aile çatışması prososyal hizmet davranışlarının olumsuz etkileri arasında yer almaktadır (Bolino ve Grant, 2016: 27-28; Bolino ve Turnley, 2005: 745).

4. ARAŞTIRMANIN METEDOLOJİ

4.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Yöntemi

Araştırmada çalışanlar için önemli bir liderlik yaklaşımı olan paternalistik liderlik ve kapsamındaki boyutlar (Yardımsever, ahlaki, yönetsel otoriter, davranışsal otoriter) ile prososyal hizmet davranışları ve boyutları (Müşteriye yönelik rol tanımlı, müşteriye yönelik rol ötesi, iş arkadaşlarına yönelik) arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Banka çalışanlarının algıladıkları paternalistik liderlik yaklaşımı ile sergiledikleri prososyal hizmet davranışları arasındaki ilişkinin belirlenmesi, araştırmanın temel amacıdır. Araştırmanın evrenini, Konya il merkezinde faaliyet göstermekte olan banka sektörü çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise, bankalar arasından kolayda örnekleme yöntemi ile belirlenen 17 farklı banka çalışanı oluşturmaktadır. Araştırma verileri söz konusu işletmelerde 1 yıl ve üzeri süredir istihdam eden

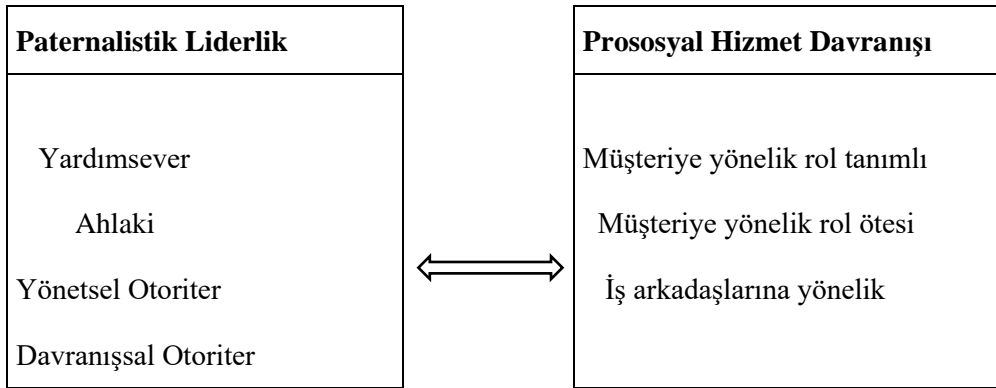
çalışanlardan 2019 yılı Mayıs, Haziran ve Temmuz aylarında toplanmıştır. Veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Çalışanlara 200 anket formu dağıtılmış ancak dağıtılan anketlerin yalnızca 148 tanesi geri dönmüş ve bu anketlerden 4 tanesi eksik doldurulduğu için geçersiz sayılarak 144 anket değerlendirmeye alınmıştır. Dolayısıyla anketlerin geri dönüşüm oranı %72'dir.

Araştırmanın anket kısmında Cheng vd. (2004) "Paternalistic Leadership and Subordinate Responses: Establishing a Leadership Model in Chinese Organizations" isimli çalışmada geliştirdiği "paternalistik liderlik ölçeği" ve Ackfeldt ve Wong'un (2006) "The Antecedents of Prosocial Service Behaviours: An Empirical Investigation" isimli çalışmada geliştirdiği "prososyal davranış ölçeği" kullanılmıştır. Kapsam olarak; paternalistik liderlik; 1)Yardımsever, 2)Ahlaki, 3)Otoriter olmak üzere 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Prososyal hizmet davranışı ise; 1)Müşteriye yönelik rol tanımlı prososyal hizmet davranışlar, 2)Müşteriye yönelik rol ötesi prososyal hizmet davranışlar ve 3)İş arkadaşlarına yönelik prososyal hizmet davranışlar olmak üzere 3 boyuttan oluşmaktadır.

Anket uygulaması, 6 (yaş, cinsiyet, medeni durum, çalışma süresi, eğitim durumu ve pozisyon) demografik soruyu içermekte olup diğer iki bölüm; paternalistik liderliğe ait 26 ifade ve prososyal hizmet davranışına ilişkin 21 ifade ((1) kesinlikle katılıyorum, (2) katılıyorum, (3) kararsızım, (4) katılmıyorum, (5) kesinlikle katılmıyorum) 5'li likert ölçeğine göre düzenlenmiştir. Katılımcıların verdikleri cevapların değerlendirilmesinde SPSS 21.0 paket programı kullanılmıştır.

4.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Paternalistik liderlik ile prososyal hizmet davranışları arasındaki ilişkinin saptanmaya çalışıldığı bu araştırmada literatür incelemesi yapılarak araştırmanın modeli ve hipotezleri oluşturulmuştur. Araştırmanın modeli Şekil 1'de yer almaktadır.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Araştırmanın amacına yönelik hazırlanan bu model ile ilişkili hipotezler aşağıda belirtilmiştir:

H₁:Algılanan paternalistik liderlik ile sergilenen prososyal hizmet davranışları arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₂:Paternalistik liderliğin boyutları ile prososyal hizmet davranışının boyutları arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{2a}:Yardımsever paternalistik ile müşteriye yönelik rol tanımlı prososyal hizmet davranışı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{2b}:Yardımsever paternalistik ile müşteriye yönelik rol ötesi prososyal hizmet davranışı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{2c}:Yardımsever paternalistik ile iş arkadaşlarına yönelik prososyal hizmet davranışı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{2a}:Ahlaki paternalistik ile müşteriye yönelik rol tanımlı prososyal hizmet davranışı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{2e}:Ahlaki paternalistik ile müşteriye yönelik rol ötesi prososyal hizmet davranışı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{2f}: Ahlaki paternalistik ile iş arkadaşlarına yönelik prososyal hizmet davranışı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{2g}: Yönetimsel otoriter paternalistik ile müşteriye yönelik rol tanımlı prososyal hizmet davranışı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{2h}: Yönetimsel otoriter paternalistik ile müşteriye yönelik rol ötesi prososyal hizmet davranışı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{2i}: Yönetimsel otoriter paternalistik ile iş arkadaşlarına yönelik prososyal hizmet davranışı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{2j}: Davranışsal otoriter paternalistik ile müşteriye yönelik rol tanımlı prososyal hizmet davranışı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{2k}: Davranışsal otoriter paternalistik ile müşteriye yönelik rol ötesi prososyal hizmet davranışı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{2l}: Davranışsal otoriter paternalistik ile iş arkadaşlarına yönelik prososyal hizmet davranışı arasında pozitif bir ilişki vardır.

4.3. Araştırmanın Kısıtları

Araştırmanın her sektöre uygulanmasının güç olması, maliyeti ve zamanın sınırlı olması nedeniyle seçilen ilin yalnızca Konya olması en önemli kısıtı oluşturmaktadır. Araştırmaya katılanların, anketi mesai saatleri içinde cevaplamaya çalışmaları ve çalışma ortamında lider olarak gördükleri kişilerden çekinmeleri araştırmaya veri sağlama yönünden gözlenen kısıtlardır. Ayrıca yöneticilerin anket çalışmasına izin vermede istekli olmayışları ve katılımcıların ankete zaman ayırmaya ve anketi doldurmaya olan isteksizlikleri de bir diğer önemli kısıt olarak düşünülebilir.

4.4. Araştırma Verilerinin Analizi ve Bulguların Değerlendirilmesi

4.4.1. Çalışanların Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan çalışanlara ait demografik özellikler tablo 1’de gösterilmektedir.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bilgiler

Değişkenler	N	%	Değişkenler	N	%
Cinsiyet			Medeni Durum		
Kadın	56	38,9	Evli	92	63,9
Erkek	88	61,1	Bekâr	52	36,1
Eğitim Durumu			Yaş		
Lise	12	8,3	19-28	27	18,8
Ön Lisans	25	17,4	29-38	62	43
Lisans	91	63,2	39-48	47	32,7
Lisansüstü	16	11,1	49 ve üzeri	8	5,5
Çalışma Süresi			Pozisyon		
1-5 Yıl	24	16,7	Şube Müdürü	12	8,3
6-10 Yıl	88	61,1	Portföy Yönetmeni	39	27,1
11-15 Yıl	17	11,8	Operasyon Elemanı	56	38,9
16 Yıl ve üzeri	15	10,4	Satış-Müşteri Temsilcisi	37	25,7

4.4.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlilik ve Geçerlilik Analizleri

Araştırmada kullanılan paternalistik liderlik ve prososyal hizmet davranışı ölçeklerine ait güvenilirliği saptamak için bu ölçeklere iç tutarlılık testi yapılarak Cronbach’s Alpha değerleri hesaplanmıştır. Tablo 2’de araştırmada uygulanan ölçeklerin güvenilirliğinin test edilmesinde kullanılan alfa katsayıları (Cronbach’s Alpha) yer almaktadır. Değerler içsel tutarlığın yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo 2. Ölçeklere Ait Güvenirlilik Katsayıları

Ölçek	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha Değeri
Paternalistik Liderlik	26	0,926
Prososyal Hizmet Davranışı	21	0,938

Faktör analizine geçilmeden önce veri matrisinin korelasyon seviyesi incelenmiştir. Araştırmada kullanılan “Paternalistik Liderlik” ve “Sosyal Hizmet Davranışı” ölçeklerinde yer alan değişkenler arasında yeterli ilişkinin var olup olmadığını saptamak amacıyla Bartlett Küresellik Testi ve örneklem yeterliliğini ölçmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi yapılmıştır. Her iki ölçekte de Bartlett Küresellik Testi’nin anlamlılık (significance) değeri 0.000 bulunmuştur. Bu değer 0.005’ten küçük olduğu için ölçeklerde yer alan ifadeler arasında anlamlı derecede yeterli ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır. Diğer yandan Paternalistik Liderlik Ölçeğine ait KMO testi sonucu 0,916 iken Sosyal Hizmet Davranışı Ölçeğine ait KMO sonucu ise 0,896 olarak belirlenmiştir. Sonuç olarak KMO değerlerinin yüksek düzeyde çıkması değişkenlerin faktör analizi için uygunluğunu ortaya koymaktadır.

Araştırmadaki ölçeklerin yapısal geçerliliklerini test etmek için “açımlayıcı / keşfedici (exploratory) faktör analizinden” faydalanılmıştır. Paternalistik Liderlik Ölçeğine ilişkin açımlayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 3’de gösterilmiştir.

Tablo 3. Paternalistik Liderlik Ölçeği Faktör Analizi

İfadeler Yöneticim;	Faktör Yükü	Açıklanan Varyans %66,846
Faktör 1: Yardımsever		
5.Acil durumda kaldığımda bana yardım eder.	,801	30,191
10.Yüksek performans göstermediğimde bunun nedenini anlamaya çalışır.	,796	
3. İş ilişkisinin ötesinde, özel hayatımla ilgili konulara duyarlıdır.	,784	
1.Bizimle olduğu zamanlarda, bize aileden biri gibi davranır.	,768	
8.Zor problemlerle karşılaştığımda bana cesaret verir.	,762	
6.Kendisiyle uzun zaman geçiren çalışanlarına çok özen gösterir.	,756	
7.Kişisel isteklerime göre ihtiyaçlarımı karşılar.	,733	
4.Rahatlığım için genellikle kibar bir endişe gösterir.	,682	
11.Günlük hayatımda benim için yapması veya idaresi zor olan konularda yardımcı olur.	,666	
9.Aile bireylerimi de gözetir.	,536	
Faktör 2: Ahlaki		
13.İnsanları erdemlerine göre görevlendirir ve başkalarının yeteneklerini ve erdemlerini kıskanmaz.	,816	12,700
16.Kendi çıkarları için benden faydalanmaz.	,803	
15.Elde ettiğim başarı ve katkıları kendisininmiş gibi göstermez.	,748	
17.Yasadışı kişisel kazançlar elde etmek için kişisel ilişkileri veya gizli saklı işleri kullanmaz.	,697	
Faktör 3: Yönetimsel Otoriter		
19.Örgütteki tüm kararların önemli olup olmadığını belirler.	,783	9,104
18.Emirlerine tamamen uymamı ister.	,767	
20.Toplantılarda her zaman en son kararı verir.	,646	
Faktör 4: Davranışsal Otoriter		
23.Astları üzerinde sıkı bir disiplin uygular.	,822	14,851
26.İşleri bitirmek için kurallarına uymak zorundayız. Yoksa bizi ağır bir şekilde cezalandırır.	,785	
21.Çalışanların önünde her zaman emreder bir şekilde davranır.	,733	
22.ile çalışırken kendimi baskı altında hissederim.	,665	
24. Görevlerimizi yerine getiremediğimizde bizi azarlar.	,578	

Paternalistik liderlik ölçeğine faktör analizi uygulandığında ölçekte bulunan ve faktör dağılımını olumsuz etkileyen 2, 12, 14, 25 numaralı ifadeler analiz dışı bırakılmıştır. Faktör analizi sonucunda, dört ifade ölçek kapsamından çıkarılmış ve geriye kalan 22 ifade Tablo 3’de görüldüğü üzere orijinal ölçekteki (Cheng vd., 2004: 115) üç faktörlü yapıdan farklı olarak toplam varyansın %66,8’ini açıklayan dört faktörlü bir yapı sergilemiştir. Otoriter paternalistik liderlik iki farklı faktörde toplanmıştır. Buna göre ortaya çıkan faktörler “yönetimsel otoriter liderlik” ve “davranışsal otoriter liderlik” olarak nitelendirilmiştir. Söz konusu dört faktörlü yapı orijinal çalışmadan farklı olmasına rağmen ulusal literatürle (Erden, 2014; Uğurluoğlu vd., 2017) uyum göstermektedir.

Prososyal Hizmet Davranışı Ölçeği'ne ait açımlayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 4. Prososyal Hizmet Davranışı Ölçeği Faktör Analizi

İfadeler	Faktör Yükü	Açıklanan Varyans %69,712
Faktör 1: Müşteriye Yönelik Rol Tanımlı		
7.Müşterilere hizmet için benden beklenen performans gerekliliklerinin neler olduğunu bilirim.	,803	23,435
3.Müşterilere karşı iş tanımında belirtilen şekilde sorumluluklarımı yerine getiririm.	,792	
2.Müşterilere hizmet verirken resmi performans gerekliliklerini yerine getiririm.	,760	
1.Müşteriler için yönetim tarafından benden talep edilen bütün görevleri yerine getiririm.	,746	
5.Görev ve sorumluluklarımın gerektirdiği konularda müşterilere yardımcı olurum.	,674	
4. Müşterilere hizmet için benden beklenen tüm davranışları layıkıyla yerine getiririm.	,608	
Faktör 2: Müşteriye Yönelik Rol Ötesi		
11.Bir müşteriyi memnun etmek için istekli bir şekilde yola çıkarırım.	,768	22,504
8.İş gereksinimlerinin ötesine geçmek anlamına gelse bile müşterilere gönüllü olarak yardım ederim.	,735	
13.Bir müşteriyi memnun etmek için elimden gelenin fazlasını yapmaktan hoşlanırım.	,713	
9.Benden beklenenin ya da talep edilenin ötesinde müşteri sorunlarına yardım ederim.	,695	
10.Müşterilere hizmet ederken sık sık sorumluluklarımın ötesine geçerim.	,666	
14.İş gereksinimlerim dışında müşterilere yardımcı olmaya gerek duymam.	,632	
Faktör 3: İş Arkadaşlarına Yönelik		
15.İş yükü ağır olan çalışma arkadaşlarıma yardım ederim.	,846	23,773
21.Sahip olduğum bilgi ve deneyimleri çalışma arkadaşlarımla paylaşıyorum.	,810	
18.Çalışma arkadaşlarıma yardım etmek için gönüllü zaman harcarım.	,783	
19.İşle ilgili problem yaşayan çalışma arkadaşlarıma isteyerek yardım ederim.	,768	
16.Çalışma arkadaşlarıma her zaman yardımcı olmaya hazırım.	,671	
17.Benden istenmese bile yeni çalışma arkadaşlarımla kuruma uyum sağlamasına yardımcı olurum.	,568	

Prososyal hizmet davranışı ölçeğine yapılan faktör analizi sonucuna göre ölçekte bulunan ve faktör dağılımını çeşitli nedenlerden dolayı olumsuz etkilediği düşünülen 6, 12, 20 numaralı ifadeler analiz dışı bırakılmıştır. Bu ifadeler çıkarıldıktan sonra faktör analizi sonucunda prososyal hizmet davranışı ölçeği üç faktörden oluşmakta ve toplam varyansın % 69,7'sini açıklamaktadır. Dolayısıyla orijinal ölçekteki (Ackfeldt ve Wong, 2006: 744) üç faktörlü yapı ile uyumluluk göstermektedir.

4.4.3. Korelasyon Analizi

Araştırmanın temel amacı paternalistik liderlik davranışları ile prososyal hizmet davranışları arasındaki ilişkileri analiz etmektir. Bu bağlamda yapılan faktör analiziyle bu temel kavramları oluşturan faktörler belirlenmiş olup bu faktörler arasındaki ilişkiyi saptamak amacıyla Pearson Korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda, algılanan paternalistik liderlik ile sergilenen prososyal hizmet davranışları arasında pozitif yönde yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır ($r=0,726$ ve $p=0,000$). Boyutlar arasındaki korelasyon ilişkilerine ait elde edilen sonuçlar ise Tablo 5'te gösterilmiştir.

Tablo 5. Paternalistik Liderlik ile Prososyal Hizmet Davranışları Arasındaki Korelasyon

	PL1	PL2	PL3	PL4	PHD1	PHD2	PHD3
PL1	1						
PL2	,627**	1					
PL3	,554 **	,346 **	1				
PL4	,464 **	,286 **	,436 **	1			
PHD1	,846 **	,887 **	,726 **	,789 **	1		
PHD2	,618 **	,526 **	,226 **	-,108	,605 **	1	
PHD3	,868 **	,827 **	,246 **	,217 **	,428 **	,516 **	1

**=>p<0.001 düzeyinde korelasyon istatistiki olarak anlamlıdır.

PL1: Yardımsever Liderlik **PL2:** Ahlaki Liderlik **PL3:** Yönetmel Otoriter Liderlik **PL4:** Davranışsal Otoriter Liderlik **PHD1:** Müşteriye Yönelik Rol Tanımlı Davranış **PHD2:** Müşteriye Yönelik Rol Ötesi Davranış **PHD3:** İş Arkadaşlarına Yönelik Davranış

Tablo 5'e göre; yardımsever paternalistik liderlik yaklaşımı ile müşteriye yönelik rol tanımlı prososyal hizmet davranışı arasında ($r=0,846$ ve $p=0,000$) ve iş arkadaşlarına yönelik prososyal hizmet davranışı arasında ($r=0,868$ ve $p=0,000$) pozitif yönde yüksek düzeyde; müşteriye yönelik rol ötesi prososyal hizmet davranışı arasında ($r=0,618$ ve $p=0,000$) ise pozitif yönde orta düzeyde korelasyon bulunmaktadır.

Ahlaki paternalistik liderlik yaklaşımı ile müşteriye yönelik rol tanımlı prososyal hizmet davranışı arasında ($r=0,887$ ve $p=0,000$) ve iş arkadaşlarına yönelik prososyal hizmet davranışı arasında ($r=0,827$ ve $p=0,000$) pozitif yönde yüksek düzeyde; müşteriye yönelik rol ötesi prososyal hizmet davranışı arasında ($r=0,526$ ve $p=0,000$) ise pozitif yönde orta düzeyde korelasyon bulunmaktadır.

Yönetmel otoriter paternalistik liderlik yaklaşımı ile müşteriye yönelik rol tanımlı prososyal hizmet davranışı arasında ($r=0,726$ ve $p=0,000$) pozitif yönde yüksek düzeyde; müşteriye yönelik rol ötesi prososyal hizmet davranışı arasında ($r=0,226$ ve $p=0,000$) ve iş arkadaşlarına yönelik prososyal hizmet davranışı arasında ($r=0,246$ ve $p=0,000$) ise pozitif yönde düşük düzeyde korelasyon bulunmaktadır.

Davranışsal otoriter paternalistik liderlik yaklaşımı ile müşteriye yönelik rol tanımlı prososyal hizmet davranışı arasında ($r=0,789$ ve $p=0,000$) pozitif yönde yüksek düzeyde; müşteriye yönelik rol ötesi prososyal hizmet davranışı arasında ($r=-0,108$ ve $p=0,000$) negatif yönde; iş arkadaşlarına yönelik prososyal hizmet davranışı arasında ($r=0,217$ ve $p=0,000$) ise pozitif yönde düşük düzeyde korelasyon bulunmaktadır.

5. SONUÇ ve ÖNERİLER

Son yıllarda işletmeler küreselleşen bir dünyanın kuruluşları şekline dönüşerek statik bir yapıdan dinamik bir yapıya geçiş yapmışlardır. Ulusal düzeyde bulunan rekabet uluslararası bir hâl almış ve özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren örgütlerde rekabet yoğun bir şekilde yaşanmaya başlamıştır. Böylesi bir ortamda örgütlerin rekabet üstünlüğü elde edebilmesinde bazı önemli kritik kaynaklar bulunmaktadır. Bu kaynakların en önemlisi ise örgüt çalışanlarıdır. Çünkü hizmet kalitesi, örgütsel performans, müşteri tatmini ve sadakati gibi örgütsel çıktılar üzerinde çalışanların payı oldukça yüksektir. Yani çalışanların iş süreçlerinde müşterilere ve örgütte bulunan diğer kişilere yönelik sergilediği tutum ve davranışların olumlu yönde olması örgütün rekabet avantajı sağlaması yönünden önem teşkil etmektedir.

Çalışanların iş süreçlerinde biçimsel rolleri kapsamında ya da ötesinde müşterilere ve iş arkadaşlarına karşı olumlu yönde tutum ve davranışlar (prososyal hizmet davranışları) sergilemesinde algılanan yönetim/liderlik yaklaşımlarının etkisi büyüktür. Bu yaklaşımlardan biri de paternalistik liderliktir. Bu doğrultuda bankacılık sektöründe çalışan kişilerden elde edilen verilere göre, algılanan paternalistik liderlik ile sergilenen prososyal hizmet davranışı arasında pozitif yönde yüksek düzeyde ($r=0,726$ ve $p=0,000$) anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmış ve H1 hipotezi kabul edilmiştir. Paternalist liderlik ölçeği ve prososyal hizmet davranışı ölçeğinin alt boyutları arasındaki ilişkilere yönelik hipotezler incelendiğinde; H2a, H2b, H2c, H2d, H2e, H2f, H2g, H2h, H2i, H2j ve H2l hipotezleri kabul edilirken H2k hipotezi reddedilmiştir. Hipotezler arasında en yüksek korelasyon H2d'de, ahlaki paternalistik liderlik yaklaşımı ile müşteriye yönelik rol tanımlı prososyal hizmet davranışı arasında (anlamlı yüksek düzeyde 0,887 oranında) olduğu, ikinci yüksek korelasyonun da yardımsever paternalistik liderlik yaklaşımı ile iş arkadaşlarına yönelik prososyal hizmet davranışı arasında (anlamlı yüksek düzeyde 0,868 oranında) yani H2b'de olduğu gözlemlenmiştir.

Literatür incelemeleri sonucunda paternalistik liderlik ile prososyal hizmet davranışları üzerine yapılmış çalışmalara çok sık rastlanılmasına karşın, iki kavram arasındaki ilişkinin incelendiği çalışma bulunmamaktadır. Dolayısıyla bu çalışma literatürde var olan bir eksikliği tamamladığı için özgünlük açısından literatüre önemli katkılar sağlamaktadır. Ayrıca bu araştırmada, banka çalışanlarının bağlı buldukları yöneticilerine ilişkin paternalistik liderlik algıları ile sergiledikleri prososyal hizmet davranışları arasındaki ilişkilere yönelik genel bir çerçeve çizilmek istenmiştir. Araştırma Konya il merkezinde faaliyet gösteren bankalarda yapılmış olup elde edilen sonuçlar sadece bu araştırma evreni için geçerlidir. Dolayısıyla araştırmanın sadece Konya'da bir sektör ile sınırlandırılması örneklem sayısını azaltmaktadır. Bu nedenle aynı araştırmanın daha geniş bir örneklem ile yapılması durumunda, araştırma sonuçlarının genelleme seviyesinin artırılması yönünden daha iyi ve daha net sonuçlar vereceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- 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. (2006). "Paternalism: Towards Conceptual Refinement and Operationalization" U. Kim, et al. (eds.) *Indigenous and Cultural Psychology: Understanding People in Context* New York, US.
- Basım, H.N. & Şeşen, H. (2006). "Kontrol Odağının Çalışanların Nezaket ve Yardım Etme Davranışlarına Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23: 162.
- Bellou, V. & Andronikidis, A. (2008). "The Impact of Internal Service Quality on Customer Service Behaviour: Evidence From the Banking Sector", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 25(9):3-4.
- Bülbül, A.İ. (2013). "How May I Help You? The Role Of Self-Constual, Work Design and Organizational Climate In Predicting Prosocial Behavior In Organizations", *Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul*.
- Bolino, M.C. & Turnley, W.H. (2005). "The Personal Costs of Citizenship Behavior: The Relationship Between Individual Initiative and Role Overload, Job Stress, and Workfamily Conflict", *Journal of Applied Psychology*, 90:745.
- Bolino, M.C. & Grant, A.M. (2016). "The Bright Side of Being Prosocial at Work, and the Dark Side, Too: A Review and Agenda for Research on Other-oriented Motives, Behavior, and Impact in Organizations", *Academy of Management Annals*, 10(1):27-28.
- Carlo, G. & Randall, A.B. (2002). "The Development of a Measure of Prosocial Behaviors for Late Adolescents", *Journal of Youth and Adolescence*. 31(1):32-34.
- Carlo, G.; Hausmann, A.; Christiansen, S. & Randall, A.B. (2003). "Sociocognitive and Behavioral Correlates of a Measure of Prosocial Tendencies for Adolescents", *Journal of Early Adolescence*, 23(1):113.
- Cheng, B.S.; Chou, L.F.; Wu, T.Y.; Huang, M.P. & Farh, J.L. (2004). "Paternalistic Leadership and Subordinate Responses: Establishing a Leadership Model in Chinese Organizations", *Asian Journal of Social Psychology*, 7.
- Çullu, N. (2013). "Otel İşletmelerinde İşgörenlerin Olumlu Sosyal Davranışlarının Hizmet Kalitesi Üzerine Etkisi: Nevşehir Örneği", *Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir*.
- Das, C.S. (2018). "Prosocial Service Behaviour (PSB) and Customer's Trust in the Company: Evidences from Banking Industry in India", *Journal of Organisation & Human Behaviour*, 7(1):2-3.
- Erkuş, A.; Tabak, A. & Yaman, T. (2010). "Paternalist (Babacan) Liderlik Çalışanların Örgütsel Özdeşleşmelerini ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkiler mi? Bir Özel Hastane Uygulaması", 9. Ulusal İşletmecilik Kongresi, Zonguldak.
- Farh, J. & Cheng, B.S. (2000). "A Cultural Analysis of Paternalist Leadership in Chinese Organizations", *Management and Organizations in the Chinese Context*, 84.
- Flouri, E. & Sarmadi, Z. (2015). "Prosocial Behavior and Childhood Trajectories of Internalizing and Externalizing Problems: The Role of Neighborhood and School Contexts", *Developmental Psychology*, 52(2): 2.
- Gelfand, M.J.; Erez, M. & Aycan, Z. (2007). "Cross-Cultural Organizational Behavior", *Annual Review of Psychology*, 58:502.
- George, J.M. (1991). "State or Trait: Effects of Positive Mood on Prosocial Behaviors at Work", *Journal of Applied Psychology*, 76(2):299.
- Hafeez, M. & Hayat, K. (2017). "The Impact of Paternalistic Leadership Style on Job Satisfaction of Employees: Investigating the Dimensions of Paternalistic Leadership", *Proceedings of 9th Annual American Business Research Conference, America*.
- Hazzi, A.O. & Maldaon, S.I. (2012). "Prosocial Organizational Behaviors: The Lifeline of Organizations, *European Journal of Economics*", *Finance and Administrative Sciences*, 54:106-108.

- Hsu, C.P.; Chang, C.P.; Huang, H.C. & Chiang, C.Y. (2011). "The Relationships among Social Capital, Organisational Commitment and Customer-Oriented Prosocial Behaviour of Hospital Nurses", *Journal of Clinical Nursing*, 20:1387.
- İpek, M. & Özbilgin, G.İ. (2015). "Prososyal Davranışta Liderlik Tarzının Rolü: Milletvekili-Danışman İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(3):131.
- Keklik, B. (2012). "Sağlık Hizmetlerinde Benimsenen Liderlik Tiplerinin Belirlenmesi: Özel Bir Hastane Örneği", *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 14(1):80.
- Malhotra, N. & Ackfeldt A. (2016). "Internal Communication and Prosocial Service Behaviours of Front-Line Employees: Investigating Mediating Mechanisms", *Journal of Business Research*, 69(10):4.
- Nal, M. & Tarım, M. (2017). "Sağlık Yöneticilerinin Paternalist (Babacan) Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Doyumu Üzerine Etkisi", *AÇÜ Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(2):20.
- Rehman, M. & Afsar, B. (2012). "The impact of Paternalistic Leadership on Organization Commitment and Organization Citizenship Behaviour", *Journal of Business Management and Applied Economics*, 5.
- Şendoğdu, A.A. & Erdirençelebi, M. (2014). "Paternalistik Liderlik ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma", *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 27.
- Taşlıyan, M.; Çiçekoğlu, H. & Bıyıkbeyi, T. (2017). "Paternalistik Liderlik ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişki: Doğu Akdeniz Bölgesinde Bir Belediye Örneği", *ASSAM Uluslararası Hakemli Dergi*, 4(8):75.
- Wang, H. & Kwan, J.K. (2017). "A Study on the Influence of Paternalistic Leadership on Organizational Commitment: Focus on the Mediating Effect of Organizational Identification", *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 8(2).
- Yaman, T. & Turunç, Ö. (2012). "Paternalist Liderlik", Tabak vd., (eds.), *Liderlikte Güncel Yaklaşımlar ve Uygulamada Kullanılabilecek Ölçekler*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yeşiltaş, M.; Kanten, P. & Sormaz, Ü. (2013). "Otantik Liderlik Tarzının Sosyol Hizmet Davranışları Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 42(2):338.
- Zhiying, T. (2017). "The Impact of Paternalistic Leadership on Innovation and Performance in Chinese Public Hospitals", PhD Thesis, Iscteoul Instituto Universtario Lisboa.