

# Paternalist Liderlik ve Örgütsel Demokrasi Algısı İlişkisi: Kuşaklar Açısından Bir Araştırma

## The Relationship between Paternalistic Leadership and Organizational Democracy Perception: A Study in Terms of Generations

Yahya KATI<sup>1</sup>  
Sinem ŞAHNAGİL<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Balıkesir Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Balıkesir, Türkiye

<sup>2</sup>Balıkesir Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, Balıkesir, Türkiye

### ÖZ

Bu çalışma, Doğu kültürlerine özgü bir liderlik tarzı olan paternalist liderlik tarzı ve paternalist lider davranışlarının örgüt çalışanlarının demokrasi algısını (alt boyutları ile birlikte) nasıl etkilediğini ve bu etkinin farklı kuşaklar (X ve Y kuşakları) açısından farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılmıştır. Bu amaçla, Balıkesir Büyükşehir Belediyesi'nde çalışan 210 kişiye anket uygulanmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre paternalist liderlik ile örgütsel demokrasi algısı ( $\beta = .69, p < .01$ ) ve örgütsel demokrasinin alt boyutları katılım ( $\beta = .72, p < .01$ ), şeffaflık ( $\beta = .67, p < .01$ ), adalet ( $\beta = .53, p < .01$ ), eşitlik ( $\beta = .53, p < .01$ ), hesap verebilirlik ( $\beta = .40, p < .01$ ) arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ilişkiler tespit edilmiştir. Ancak paternalist liderlik ile örgütsel demokrasi algısı ilişkisinde, X ve Y kuşaklarının ( $\beta = .04, p > .05$ ) düzenleyici etkisi tespit edilememiştir.

**JEL Kodları:** H10, M10, M12

**Anahtar Kelimeler:** Paternalist liderlik, Demokrasi Algısı, Örgütsel Demokrasi, Kuşaklar

### ABSTRACT

The aims of this study are to determine the effects of paternalistic leadership style and paternalistic leadership behaviours which are accepted in Eastern cultures on the organizational democracy perception (with its sub-dimensions) of employees and to investigate whether this effect changes according to generations (X and Y generations). For this purpose, a questionnaire was applied to 210 people working in Balıkesir Metropolitan Municipality. According to the results of the study, statistically significant and positive relationships were found between paternalistic leadership and organizational democracy perception ( $\beta = .69, p < .01$ ) and which is the sub-dimensions of organizational democracy; participation ( $\beta = .72, p < .01$ ), transparency ( $\beta = .67, p < .01$ ), justice ( $\beta = .53, p < .01$ ), equality ( $\beta = .53, p < .01$ ), and accountability ( $\beta = .40, p < .01$ ). However, the moderator effect of the X and Y generations ( $\beta = .04, p > .05$ ) could not be determined in the relationship between paternalistic leadership and the perception of organizational democracy.

**Jel Codes:** H10, M10, M12.

**Keywords:** Democracy perceptions, generations, organizational democracy, paternalistic leadership

### Giriş

Kültürel değerlerin çalışma hayatıyla ilgili tutumlar üzerindeki etkisi önem kazandıkça liderlik kavramı da kültürlerarası bağlamda ele alınmaya başlanmış ve literatürde sıklıkla çalışılan konulardan biri haline gelmiştir (Dickson ve ark, 2003, s. 729). Paternalist liderlik davranışlarının görüldüğü kültürlerde, otomatik olarak ebeveyn rolü üstlenerek takipçilerini korumayı ve takipçilerinin iyiliklerini sağlamayı (hatta bazen onların yerine kararlar alarak) bir yükümlülük olarak görürler; bunun karşılığında ise takipçilerinden sadakat, bağlılık ve saygı beklentisi içinde olurlar (Pellegrini & Scandura, 2006, s. 267). Doğu toplumlarının kültürel özelliklerini yansıtan paternalist liderlik tarzının en çok görüldüğü ülkelerin

Geliş Tarihi/Received: 25.01.2022

Kabul Tarihi/Accepted: 14.07.2022

Yayın Tarihi/Publication Date: 24.01.2023

Sorumlu Yazar/Corresponding Author:  
Sinem ŞAHNAGİL  
E-mail: sinem.sahnagil@balikesir.edu.tr

Cite this article as: Kati, Y., & Şahnagil, S. (2023). The relationship between paternalistic leadership and organizational democracy perception: A study in terms of generations. *Trends in Business and Economics*, 37(1), 23-34.



Content of this journal is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License

başında Hindistan, Pakistan, Çin ve Türkiye gelmektedir (Aycan ve ark., 2000, s. 462). Akyıldız'a (2005) göre bu ülkeler dünya nüfusunun önemli bir kısmını oluşturmaktadır ve iş gücünün bu bölgelere taşınması, bu bölgelerdeki kültürel özelliklere, yönetime ve liderlik tarzlarına olan ilgiyi artırmıştır (Yaman & Turunç, 2012, s. 302). Bu bölgelerdeki toplumların kültürel değerlerinin anlaşılması ve yönetilmesi gereksinimi, paternalist liderliğin önemini günümüzde daha da artırmıştır (Yaman & Turunç, 2012, s. 302). Örgüt içinde çalışanların motivasyonu, verimliliği, bağlılığı gibi unsurlar üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olan liderlik kavramı, sahip olduğu güç ile örgüt içi demokrasinin de şekillenmesinde rol oynamaktadır.

Demokratik süreçlerin başarıyla uygulandığı örgütlerde, rekabet avantajında ve örgüt performansında önemli ölçüde artışlar meydana geldiği ifade edilmektedir. Katılımcı iklimin oluşturulmasına yardımcı olan bu süreçler bir yandan yenilik ve değişim yeteneğini geliştirirken diğer yandan örgüt atmosferini olumlu şekilde etkilemektedir (Geçkil, 2017, s. 747). Modern örgütlerde, çalışanların yetenek, bilgi ve becerilerini iş süreçlerinde kullanabilmeleri örgüt başarısı için en önemli unsurlardan biri olmuştur. Bu başarı için demokratik bir örgüt modeli oluşturmak gerekmektedir (Geçkil & Tikici, 2015, s. 44; Manville & Ober, 2003, s. 48). Buna göre demokratik örgütler, gücün ve sorumluluğun büyük oranda paylaştırılmış olduğu, çalışanların kendi başlarına düşünme, seçim yapma, bu seçimlerini eyleme geçirebilme yeteneği kazandığı ve bu süreçlerin meşru olarak kabul edildiği örgütlerdir.

Bu kapsamda çalışmada, paternalist liderlik ve örgütsel demokrasi algısı arasındaki ilişki araştırılmış, paternalist liderliğin örgütsel demokrasiye ait alt boyutlar ile nasıl bir ilişki kurduğu ortaya konulmuştur. Bunun yanında, paternalist liderlik ve örgütsel demokrasi algısı ilişkisinin farklı kuşaklar (X ve Y kuşakları) açısından anlamlı düzeyde farklılaşmış farklılaşmadığını belirlemek amaçlanmıştır. Araştırmanın modeli Şekil 1'deki gibi oluşturulmuştur. Çalışmanın birinci bölümünde paternalist liderlik, örgütsel demokrasi, kuşak kavramları çeşitli yönleriyle ele alınmış ve bu değişkenler arasındaki ilişki yaklaşım ve çoklu kuşak kuramı çerçevesinde açıklanmıştır. İkinci bölümünde ise çalışmanın amaçlarına uygun şekilde gerçekleştirilen alan araştırmasına yer verilmiştir. Çalışma, örgüt bütünlüğünün ve çalışanların sürece katılımını sağlamanın önemli olduğu günümüz şartlarında paternalist lider davranışlarının, örgütsel demokrasi algısı üzerindeki etkisi ve bu etkinin farklı kuşaklar açısından farklılaşabileceğini sorgulaması açısından özgün bir nitelik taşımaktadır.

## Kavramsal Çerçeve

Makalenin bu kısmında paternalist liderlik, örgütsel demokrasi algısı, kuşaklar ve bu değişkenler arasındaki ilişkilere değinilmiştir.

### Paternalist Liderlik

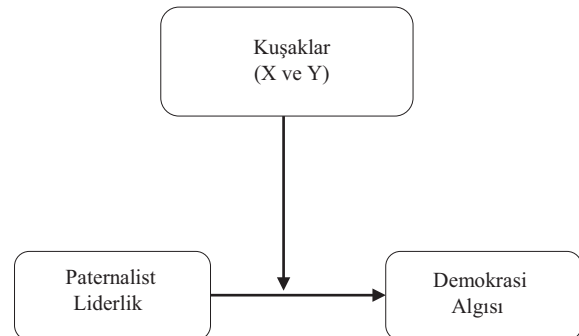
Liderliğin kültürel veya kültürlerarası bir kavram olup olmadığı, yönetim ve liderlik alanlarında sıklıkla tartışılan konulardan biridir (Lee ve ark., 2014, s. 693). Öz bir şekilde sosyal etki süreci olarak ifade edilen liderlik, ulusal sınırların ötesine geçen ve liderlik tarzları açısından kültürlerarası farklılıkların olduğu tespit edilen evrensel bir olgudur (Farh & Cheng, 2000, s. 84). Bu farklılıkların tespiti ile kültürel çerçevede liderlik üzerindeki çalışmalar hızla artmıştır (Dickson ve ark., 2003, s. 729). Liderlik kavramının kültürel çerçevede ele alınmasıyla, üzerinde önemle durulan liderlik tarzlarından biri de paternalist liderlik tarzı olmuştur. Etimolojik

açıdan bakıldığında, Latince'den gelen pater (baba), aile üyelerinin, takipçilerinin, astların vb. ataerki kültür özelliklerine bağlı olarak refahından sorumlu otoriter (ebeveyn gibi) bir figürdür (Suber, 1999, s. 632).

Paternalizm, Konfüçyüs öğretilerinin temeli olan saygı, minnettarlık, bağlılık, sadakat gibi özellikler temelinde bir toplumun sosyal ilişkilerini düzenlemekle ilgili meşru bir temel oluşturulan ideolojik bir yaklaşımdır (Abercrombie & Hill, 1976, s. 414; Farh ve ark., 2006, s. 233). Başka bir deyişle paternalizm, aile gibi toplumun küçük birimleri aracılığı ile sosyal düzeni sağlayan davranış kalıplarıdır (Redding & Hsiao, 1990, s. 633). Paternalizm, bir toplum üyelerinin kendilerine zarar vermelerini engellemek veya kendi yararlarını sağlamak amacıyla onlara rehberlik etmek ve onları koruyup kollamak amacıyla oluşmuş kalıp davranışlarla ilgilidir (Crossley, 1999, s. 293; Fives, 2017, s. 1).

Literatür incelendiğinde, işveren ve işgören arasındaki ilişki paternalizm açısından ele alındığında yukarıda bahsedilen özellikler ile benzerlik gösterir. Ailedeki "baba" figürü işletmelerde lider olan kişiye atfedilmektedir. Astlar, liderlerinden güçlü olması gereken bir aile büyüğü gibi kendilerini koruyup kollayan bir rol beklerler (Redding & Hsiao 1985, s. 635). Paternalist liderlik, liderin takipçilerini koruyup kolladığı, yeri geldiğinde onların yerine iyiliklerini ve faydalarını sağlamak amacıyla karar aldığı; bunların karşılığında ise takipçilerinden saygı, bağlılık ve sadakat beklediği liderlik tarzıdır (Dworkin, 1972, s. 64; Silin, 1976, s. 73). Bu tanımdan hareketle paternalist liderliğin, geleneksel liderlik yaklaşımlarında görülen lider-takipçi arasındaki görev ve sorumluluk paylaşımında olduğundan farklı olarak liderin örgütte oluşturulan bir aile kültürü çerçevesinde takipçilerine baba figürü gibi yaklaşması, takipçilerinin iş hayatının yanında özel hayatları ile de ilgilenmesi gibi özellikleri içerdiği söylenebilir (Erkuş ve ark., 2010, s. 453; Gelfand ve ark., 2007, s. 493). Öte yandan (Fahr & Cheng, 2000, s. 84) paternalist liderliği, sıkı bir disiplin ve otoriteyi baba şefkati ve ahlaki sağlamlıkla birleştiren liderlik türü, olarak tanımlamıştır. Bu tanımlar ışığında paternalist liderlik tarzında "üst" ve "ast" arasında ikili, hiyerarşik ve otoriter bir ilişki olduğu söylenebilir (Aycan, 2001, s. 2).

Liderlik konusuna kültür açısından bakıldığında Doğu ve Batı kültürleri arasındaki farklılıklar liderlik açısından farklılıkları da beraberinde getirmiştir (Farh ve ark., 2006, s. 230). Paternalist liderlik, bu kültürel farklılıklardan ortaya çıkmıştır. Paternalist liderlik, ulusal kültür özellikleri çerçevesinde güç mesafesinin yüksek olduğu, toplulukçu ve eril (Hofstede, 2011, s. 8) toplumlara (Çin, Japonya, Kore, Tayvan, Hindistan gibi) uygun bir liderlik tarzıdır. Öte yandan paternalist liderlik, güç mesafesinin düşük ve bireyci



Şekil 1. Araştırma modeli.

kültürel özelliklere (Batı kültürü gibi) sahip toplumlar tarafından olumsuz algılanan bir liderlik tarzıdır (Aycan, 2006, s. 445; Erben & Güneşer, 2007, s. 956; Pellegrini & Scandura, 2008, s. 570). Batı toplumlarında paternalizm, gücün kötüye kullanımı, otoriter, liberal olmayan, zorlayıcı, özerkliği ve özgürlüğü kısıtlayan bir liderlik tarzı olarak algılanmaktadır (Burrows, 1993, s. 542; Pellegrini ve ark., 2010, s. 391).

Paternalizm kavramına tarihsel açıdan bakıldığında John Stuart Mill'in "On Liberty (1859)" eseri ve bu eserde geçen "insanlar, davranışları başkalarına zarar vermediği sürece özgürdür" cümlesine kadar dayandırılmaktadır (Hodson, 1977, s. 61). Ancak yönetim kavramı olarak paternalizm, Max Weber'in (1864-1920) bürokratik yapı ve geleneksel yetki kavramlarını vurguladığı çalışmalarına dayandırılabilir (Farh ve ark., 2006, s. 230; Pellegrini & Scandura, 2008, s. 568). Liderlik, 1980'li yıllara kadar etnosentrik bir çerçevede ele alınarak Anglo-Amerikan kuramlar temelinde ilerlemiştir (Dimmock & Walker, 2000, s. 137). Ancak Asya Pasifik (Çin, Japonya gibi) ülkelerinin dünya çapında ekonomik ağırlığının artması işletmecilik, yönetim ve liderlik gibi konularda dikkat çekmelerine neden olmuştur. Söz konusu özellikler başlangıçta Batı toplumlarında geçerli olan liderlik tarzları ile açıklanmaya çalışılsada liderlik davranışlarının toplumdan topluma farklılık gösterdiği, farklı toplumlarda liderlik davranışlarını açıklamada ve takipçilerinin liderlerin davranışlarını algılamada ulusal kültürün önemli bir etken olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Farh & Cheng, 2000, s. 85).

Silin'in (1976) Tayvan da özel sektör işletmelerinde yaptığı antropolojik çalışması temel alınarak başlayan paternalist liderlik tarzı Çin, Hong Kong, Endonezya, Tayvan gibi Doğu kültürüne sahip ülkelerdeki bilim insanlarının (Cheng 1995; Redding 1990 gibi) yaptıkları çalışmalarla sıklıkla çalışılan konular arasına girmiştir (Farh & Cheng, 2000, s. 86; Liang ve ark., 2007, s. 127). Öte yandan, paternalist liderlik kavramı Hofstede'in (2001) ulusal kültürle ilgili çalışmaları ile birlikte ele alınmış ve bilim insanları yüksek güç mesafesinin ve hiyerarşinin olduğu toplumların paternalist liderliğe daha uygun olduğu görüşüne ulaşmışlardır (Farh ve ark., 2006, s. 231). Başka bir deyişle, Hofstede'in (2001) ulusal kültürle ilgili çalışmaları ile paternalist liderlik çalışmaları sıklıkla çalışılan konulardan biri olmuştur (Cıraklar ve ark., 2016, s. 74).

Paternalist liderliğin boyutları birden fazla çalışmacı tarafından sınıflandırılmıştır. Kim'in (1994) "çıkarcı paternalizm" ve "iyi niyetli paternalizm" olarak iki başlıklı sınıflandırması; Farh ve Cheng'in (2000) "otoriter liderlik", "yardımsever liderlik" ve "ahlaki liderlik" olarak üç başlıklı sınıflandırması, literatürde sıklıkla karşılaşılan sınıflandırmalardandır. Kim'in (1994) sınıflandırmasına göre *çıkarcı paternalizm*, işlerin tamamlanmasına yönelik takipçilerin ödül almak veya cezalardan kaçmak için liderlerine saygı ve bağlılık göstermeleri ile ilgilidir. *Yardımsever paternalizm* ise takipçilere yönelik bireysel ilgi duymak ve ihtiyaçlarını, isteklerini karşılamakla ilgili boyuttur. Paternalist liderliğin çıkarcı ve yardımsever boyutları arasındaki ayırt edici özellik, astın ve üstün davranışlarını motive eden güçtür. Çıkarcı paternalizmde, yapılan iş veya işin tamamlanması vurgulanırken; iyi niyetli paternalizmde, çalışanın iyiliği, çıkarları ve ihtiyaçlarının karşılanması ön plandadır (Aycan 2001, s. 6). Farh ve Cheng'in (2000) sınıflandırmasına göre *otoriter liderlik*, paternalist liderlerin, takipçileri üzerinde mutlak ve sorgulanamaz bir otorite kurması, yeri geldiğinde takipçileri yerine kararlar alması ile ilgili boyuttur. *Yardımsever liderlik*, paternalist liderlerin takipçilerinin hem iş hem de özel yaşamlarını (ailevi

problemler gibi) kapsayan bir şekilde takipçileri ile ilgilenmesi ve takipçilerine destek olmaları, şeklinde ifade edilebilir. *Ahlaki liderlik* boyutunda, paternalist liderlerin sahip olduğu statü ve gücü sadece kendi çıkarları için değil, örgütün ve takipçilerinin çıkarları ve faydasına kullanması ile ilgili boyuttur (Cheng ve ark., 2004, s. 94; Farh ve ark., 2006, s. 232).

Örgütlerde liderlerin, örgütün sürdürülebilirliği açısından yönlendirme gücüne sahip olduğu önemli unsurlardan biri de "örgüt-ül demokrasi"dir.

### Örgütsel Demokrasi Algısı

Eski Yunanca halk anlamına gelen "demos" ve yönetmek anlamına gelen "kratein" sözcüklerinin birleşmesi ile oluşan demokrasi (Erdoğan, 2001, s. 195), kaynağını halktan alan bir iktidarın olduğu, düzenli ve serbest seçimlerin birden çok siyasi partinin katılımı ile gerçekleştirildiği ve halk iradesi çerçevesinde hareket eden yönetim şeklini ifade etmektedir (Gözler, 2016, ss. 86-87; Sartori, 2014). Bir ülke vatandaşlarının devlet yönetimine doğrudan veya temsili olarak katılabilmesine imkân sağlayan sistem olarak demokrasi, siyasal denetimin halk eliyle gerçekleştirildiği bir modeli ifade etmektedir.

Dahl'in (2001, s. 40) yapmış olduğu demokrasi tanımında etkin katılım başta olmak üzere bilgi edinme, oy kullanma eşitliği, gündemin denetimi gibi ölçütlere vurgu yapmış ve demokrasinin ancak bu ölçütler çerçevesinde işlerlik kazanacağını ifade etmiştir. Özgürlük ve eşitlik başta olmak üzere taşıdığı ilke ve değerler dolayısıyla ideal bir siyaset formu için vazgeçilmez olan demokrasi, son yıllarda yaşanan siyasal ve sosyo-kültürel değişimin de etkisiyle salt siyasal olma özelliğinden sıyrılarak yönetsel alanda da etkili bir unsur haline gelmiştir. Söz konusu durumun yansımalarından birini de örgütsel düzeyde demokrasiye artan ilgiliyi özetleyen "örgütsel demokrasi" oluşturmaktadır.

### Kavram Olarak Örgütsel Demokrasi

En genel ifade ile demokrasi olgusunun örgütsel düzeyde işlevsel kılınması olarak ifade edilen örgütsel demokrasi, örgüt üyelerinin örgütün yönetim ve karar alma süreçlerine katılımını temel almaktadır. Harrison ve Freeman (2004) örgütsel demokrasiyi, örgüt amaçlarının tüm örgüt üyeleri tarafından benimsendiği ve paylaşıldığı destekleyici örgütsel yapıya yerleşmiş demokratik bir yönetim yapısı olarak tanımlarken, Kerr (2004) örgüt kapsamında bilginin serbest dolaşımı, eşit katılım hakkı, yönetilenlerin temsili gibi hususlar çerçevesinde ifade etmiştir. Vredenburg ve Brender (1993, s. 102) ise örgütsel demokrasiyi çalışanların bireysel saygınlığı üzerinde önemli derecede etkili olan ve örgüt denetiminin ve yönetiminin dağıtılmasını düzenleyen bir kavram olarak tanımlamıştır. Hatcher (2006, s. 77) örgütsel demokrasiyi çalışanların güçlendirilmesi ve gücün yeniden dağıtılması olarak yorumlarken, Hoffman (2002, s. 211) kavram çatısı altında eşitlik, tartışma ve fikir birliği, örgüt değerlerinin paylaşılması gibi unsurlara dikkat çekmiştir. Örgüt stratejilerinin belirlenmesinde çalışanların yönetim süreçlerine dahil edilmesine vurgu yapan örgütsel demokrasi kavramı (Matten & Crane, 2005, s. 8), çalışanların örgütteki süreçlerde ve eylemler üzerinde daha fazla kontrol hakkına sahip olmalarını sağlayarak, yetki paylaşımını da teşvik eden bir kavram olma özelliği taşımaktadır.

Çalışanları doğrudan veya dolaylı olarak ilgilendiren konularda onların görüşlerine başvurma veya kurumsal iradenin kullanılmasına onları da dahil etme politikasını zorunlu koşul olarak kabul eden örgütsel demokrasi, katılımcı yönetimi ve güçlendirilmiş çalışan bakış açısını gerekli kılan yönetim

yaklaşımıdır (Sadykova & Tutar, 2014, s. 2). Çalışanların yönetimle kurdukları etkileşim düzeyi ile doğrudan ilgili olan örgütsel demokrasi, yöneten ve yönetilenler arasında açık ve çok yönlü bir iletişim kurulmasını öncelemektedir. Bunun yanı sıra örgütsel demokrasi, karar alım süreçlerinde ilgili kesimlerin iradelerini ortaya koyabilmelerini, kararların uygulanma ve denetleme aşamalarında birlikte yer alabilmelerini gerekli kılmaktadır. Yine çalışanların örgütün imkanlardan eşit şartlarda yararlanmaları, kişisel hakların yasalara ek olarak etik ve ahlak ilkeleri çerçevesinde korunması, yöneticilerin seçimle görev başına gelmeleri, yöneticilerin hesap verebilirliğini sağlayacak denetim mekanizmalarının oluşturulması, örgütsel demokrasi için önemli unsurlar arasında yer almaktadır (Harrison & Freeman, 2004; Stohl & Cheney, 2001). Bu bilgilerden hareketle yönetimden yönetişime geçiş sürecinin çıktılarında biri olan örgütsel demokrasi, otoriter ve rasyonelden ziyade temsilci ve yol gösterici özelliklere sahip bir yönetici profili çizdiği söylenebilir.

Örgüt içinde çalışanların inançlarını ve değerlerini özgürce yaşayabilmeleri, düşüncelerini serbestçe ifade edebilmeleri için uygun kurumsal iklimin ve kültürün yaratılmasını önemseyen örgütsel demokrasi, aynı zamanda kurumsal şeffaflığı destekleyerek yöneticilerin kendilerini hukuk kuralları ile bağlı hissetmelerini sağlamaktadır. Dolayısıyla örgütsel demokrasi, örgütün sosyal sorumluluğunu örgüt içine yayarak paylaştıran ve örgütün görev tanımını genişleten bir yaklaşımı oluşturmaktadır (Sadykova & Tutar, 2014, s. 3).

### Örgütsel Demokrasinin İlkeleri/Boyutları

Demokrasi kültürünün örgüt genelinde hâkim kılınmasını ifade eden örgütsel demokrasi, sahip olduğu yapısal özelliklere bağlı olarak demokrasi kavramı ile paralel şekilde çeşitli ilkeleri bünyesinde barındırmaktadır. Bu ilkeler *katılım*, *eleştiri*, *şeffaflık*, *adalet*, *eşitlik*, *hesap verebilirlik* ve *güç paylaşımı* olarak ifade edilebilir (Geçkil & Tikici, 2015, s. 45)

Çalışanların örgüt kapsamında politika ve karar süreçlerine doğrudan veya dolaylı olarak dahil olabilmelerini ifade eden katılım, çalışanların kendilerini ilgilendiren konularda aktif rol alabilmelerini sağlamaktadır. Geçkil ve Tikici'ye (2015, s. 45) göre eğer örgütler demokrasi temeli üzerine yapılanma amacı taşıyorsa öncelikle yapmaları gereken şey, örgütsel karar modellerini belli kişilerin tekeli olmaktan uzaklaştırmak olmalıdır. İlgili kararlardan etkilenen çalışanların karar verme süreçleri içinde yer alması gerektiği fikrini içselleştiren örgütler, bir yandan fikirlerin serbestçe ileri sürülebildiği bir örgüt ortamını oluştururken diğer yandan çalışanların fikirleri doğrultusunda oy kullanarak etkin rol üstlenebilmelerini sağlayacaktır. Yazdani'ye (2010, s. 56) göre böyle bir atmosferde alınan kararlar çoğunluğun oyu ile alındığında ortak aklın ürünü olarak kabul edilecek ve daha fazla destek bulacaktır. Bunun yanı sıra çalışanlar, alınan kararların sorumluluğunu alma noktasında daha fazla gönüllülük sergileyeceklerdir.

Katılımcı bir yönetim alışkanlığının örgütsel demokrasi için hayati bir ilke olduğu yadsınamaz bir gerçek olmakla birlikte, örgütsel demokrasinin var olmasında tek başına yeterli değildir. Bu kapsamda bahsedilmesi gereken bir diğer ilke "şeffaflık" ilkesidir. Schnackenberg ve Tomlinson'a (2016, ss. 1788-1789) göre bir göndericiden paylaşılan bilgilerin algılanan kalitesi olarak tanımlanan şeffaflık, genel itibarıyla yetkililerin karar alma süreçlerini ve kararlarını diğer paydaşlara açık ve anlaşılır şekilde sürdürmesi şeklinde ifade edilmekte ve politikalar başta olmak üzere iş ve işlemlerin onlardan etkilenen çalışanlar tarafından

araştırılabilir, izlenebilir ve öğrenilebilir olmasını anlatmaktadır (Duran, 1998, s. 29). Bilgi ve belgelerde açıklığa da vurgu yapan söz konusu ilke, yönetim faaliyetlerinin denetlenebilir olmasını sağlamaktadır.

"Eleştiri" ilkesi ise örgüt çerçevesinde politika, prosedür, iş ve işlemlerin düzeyi fark etmeksizin çalışanlar tarafından olumlu veya olumsuz şekilde değerlendirilebilmesini ifade ederek örgütsel demokrasinin sahip olduğu bir diğer ilkeyi oluşturmaktadır. Çalışanların söz konusu süreçleri değerlendirebilmesinin yanı sıra yapmış oldukları değerlendirmeleri serbestçe ifade edebilmelerini ifade etmektedir (Yazdani, 2010, s. 56).

Örgütsel demokrasinin bir diğer ilkesi ise "adalet" ilkesidir. Hukuka uygun olmakla eş değer olan adalet kavramı, adil bir düzenin tesis edilerek herkese hakkı olanın verilmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Adalet ilkesinin örgüt düzeyine yansımaları ise kazanımların dağıtımında kararların belirli kural ve prosedürler çerçevesinde alınması, ödül ve cezaların yine belirli kural ve sosyal normlar çerçevesinde yönetilmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır (Yıldırım, 2007, s. 256). Dolayısıyla örgütteki faaliyetler sonucunda ortaya çıkan katma değer örgüt içinde nasıl dağıtıldığı, terfilerde hangi kriterlerin izlendiği gibi başlıklar adalet algısı üzerinde etkili olan unsurları oluşturmaktadır (Cormana ve ark., 2010, s. 210). Örgüt içinde adaletin sağlanması, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını önemli derecede etkileyeceğinden, üzerinde titizlikle durulması gereken bir ilkeyi ifade etmektedir.

Demokrasinin temel ilkelerinden biri olarak "eşitlik" ilkesi de örgütsel demokrasinin boyutlarından biridir. Herkesin dil, ırk, renk, cinsiyet, siyasi düşünce, inanç, mezhep ve benzeri nedenlerle ayırım gözetmeksizin kanun önünde aynı haklara sahip olmasını anlatan eşitlik (mevzuat.gov.tr, 1982 Anayasası, 2709, md.10), örgütsel düzeyde herkesin aynı koşullarda aynı muamele ile karşılaşmalarını ifade etmektedir (Geçkil & Tikici, 2015, s. 49). Bu ilke gereği çalışanlar arasında performans, eğitim, kıdem gibi kriterlere göre işlem tesis edilmeli, çalışan için örgüte sağladığı katma değer dikkate alınmalıdır (Bozkurt, 2011, s. 109).

Hesap verebilirlik de örgütsel demokrasinin önemli boyutlarından biridir. Örgüt kapsamında yöneticiler de dahil olmak üzere çalışanların yerine getirdikleri işlem ve eylemlerden sorumlu olmalarını ve bunlar hakkında gerektiğinde açıklama yapabilmelerini ifade eden hesap verebilirlik (Eryılmaz & Bircikoğlu, 2011, s. 21), bir yandan örgüt içinde güven ve açıklık kültürünün geliştirilmesine katkı sağlarken diğer yandan örgütün kamuoyu önündeki algısını olumlu yönde etkilemektedir. Fenton'a (2002, s. 16) göre hesap verilebilirlik hem örgütün hem de çalışanların birbirlerine, müşterilerine ve topluma karşı sorumluluk sahibi olması anlamına gelmektedir. Dolayısıyla kişilerin sorumluluklarını yerine getirip getirmediğinin denetimi, yerine getirmediği takdirde çeşitli yaptırımların uygulanabilmesi, hesap verebilirlik ilkesi ile gerçekleşmektedir (Grant & Keohane, 2005, s. 29).

Son olarak gücün paylaşılması, örgütsel demokrasiden söz edebilmek için var olması gerekli ilkelerden biridir. Örgütsel anlamda güç, politikaların yapılmasına karar verme, örgütsel kaynakların dağıtımını kararlaştırma, görevlerin kimlere nasıl verileceğini belirleme ve ödüllendirme-cezalandırma yetkisi gibi başlıkları barındırmaktadır. Bir örgütte gücün birden fazla kişi arasında paylaşılması ve bu kişilerin seçimle belirleniyor olması, örgütü demokrasiye yaklaştıran önemli bir etkidir (Geçkil & Tikici, 2015, s. 50). Örgütteki aktörler arasındaki güç dengesi, bir örgütün

yönetim tarzını şekillendirmektedir (Bozkurt, 2011, s. 68). Bu kapsamda demokratik örgütlerde kararlar alınırken sorumluluk ve güç daha fazla devredilmekte, kendi kendini organize edebilen birimler daha rahat oluşmaktadır (Butcher ve Clarke, 2002, ss. 37-38).

### Kuşaklar

Kuşak kavramı, hayat seyrini birlikte geçiren, benzer yaşlarda benzer sosyal, politik, tarihi, ekonomik vb. olayları birlikte deneyimlemiş insan topluluğunu ifade etmektedir (Alwin & McCammon, 2007, s. 225; Williams & Page, 2011, s. 2). Aynı kuşağın üyeleri, benzer olayları deneyimlemeye bağlı olarak kolektif belleğe sahip insan topluluklarını tanımlamaktadır (Corsten, 1999, s. 251). Tarihi sıralamada benzer olayları deneyimleyen, diğer bir deyişle kolektif belleğe sahip olan kişiler benzer değerler, tutumlar, düşünce tarzları geliştirmekte (Joshi ve ark., 2011, s. 182), sosyalleşme sürecinde ortak toplumsal, siyasal ve kültürel olaylardan etkilenmiş olmanın verdiği ortak sorumluluk algısıyla diğerlerinden ayrılırlar.

Yaşadıkları dönem ve deneyimleri (sosyal, ekonomik, politik, teknolojik vb.) açısından birbirlerinden farklılaşan kuşaklar (Corsten, 1999, s. 250), birçok bilim insanı tarafından farklı şekillerde sınıflandırılmıştır. Söz konusu farklılığa rağmen uzlaşma sağlanan konu, kuşakların doğmuş oldukları zaman dilimlerinin yanı sıra, kuşakları oluşturan toplulukların duygu, düşünce ve deneyimlerinin de göz önüne alınarak tanımlanması ve sınıflandırılması gerektiğidir (Zemke ve ark., 2013, s. 4). Williams ve Page (2011, s. 17) kuşakları 1930-1945 geleneksel kuşak, 1946-1964 bebek patlaması kuşağı, 1965-1976 X kuşağı, 1977-1994 Y kuşağı, 1994 ve sonrası Z kuşağı şeklinde sınıflandırırken, Subramanian (2007, s. 62) ise 1930-1946 geleneksel kuşak, 1945-1960 bebek patlaması kuşağı, 1961-1980 X kuşağı, 1981-1995 Y kuşağı, 1996 ve sonrası Z kuşağı olarak sınıflandırmaktadır. Bir diğer sınıflandırma ise 1925-1946 geleneksel kuşak, 1946-1960 bebek patlaması kuşağı, 1960-1980 X kuşağı, 1980-1995 Y kuşağı, 1995-2010 Z kuşağı, 2010 ve sonrası Alfa kuşağı (Bencsik ve ark., 2016, s. 92; Zemke ve ark., 2013) şeklinde sınıflandırmışlardır. Her ne kadar tarihsel olarak kuşakların zaman dilimleri arasında küçük değişiklikler olsa da kuşakların sahip olduğu özellikler toplumsal eğilimlerden örgüt kültürlerine, çalışma tarzlarının ortaya çıkışından benimsenen yönetim anlayışına kadar etkili olmaktadır (Adıgüzel ve ark., 2014, s. 170). Dolayısıyla toplumların kültürlerine ve geçirmiş oldukları dönüm noktalarına göre kuşakları ele almak önem arz etmektedir.

Düşünce, tutum, davranış, değer sistemi, iş yapma usulleri gibi noktalarda yaşadıkları dönem itibarıyla görüş farklılıklarına sahip olan kuşaklar, çeşitli düzeylerde çatışma riskini beraberinde getirmektedir (Bencsik ve ark., 2016, s. 91). Doğal olarak gerek toplumsal gerekse örgütsel düzeyde uzlaşma kültürüne, demokrasi algısına, iletişim tarzına veya arzu edilen liderlik modeline de yansıyan bu durum, kuşakların sahip olduğu özelliklere genel olarak değinmeyi gerekli kılmaktadır.

X Kuşağı, dijital teknolojilerle (kişisel bilgisayarlar, e-mail, sms gibi) tanışan ilk kuşak olarak bilgi ile barışık, amaç odaklı, girişimci, pragmatist, yüz yüze iletişimi tercih eden, çalıştığı ortamı sahiplenen, otoriteye bağlı ve saygılı bir kuşaktır (Reisenwitz & Iyer, 2009, s. 94; Subramanian, 2007, s. 63). X kuşağı, yüksek kariyer beklentisine sahip, iş yapma yöntemlerinden çok sonuçlara odaklanan, bilgiye saygı duyan, hayat boyu öğrenmeye ve teknolojiye uyum sağlamaya çabalayan, iş yaşam dengesi beklentisi içinde

olan bir kuşaktır (Bova & Kroth, 2001, s. 58; Krahn & Galambos, 2014, s. 94).

Y Kuşağı ise milenyum kuşağı olarak da bilinmektedir. Bu kuşak, teknolojinin içine doğmalarından kaynaklı dijital neslin ilk dalgasını oluşturmaktadır. Dijital bilgide çok iyi olmalarına bağlı olarak yeni teknolojilere (günlük hayatta, iş hayatında vb.) ve değişimlere hızla uyum sağlayabilen Y kuşağı (Bencsik ve ark., 2016, s. 92), bireysel çalışmaktan çok takım halinde çalışmaya eğilimli kişilerden oluşmaktadır (McAlister, 2009, s. 14). Başarıyı hedefleyen, süreç odaklı, otoriteye mesafeli, sadakati düşük ve sorgulamayı seven Y kuşağı üyeleri (Bencsik & Machova, 2016, s. 45), çalışma hayatlarında da esnek çalışma koşullarını ve hızlı bilgi akışını talep etmektedir. Bunun yanı sıra Y kuşağı televizyon, kişisel bilgisayar, müzik çalar, cep telefonu, anlık mesajlaşma uygulamaları gibi birçok unsurla iç içe olmalarından ötürü çoklu görev yapmayı tercih etmektedir (Brown, 2013; McAlister, 2009, s. 14).

Z Kuşağı ise klasik kural ve prosedürlerden hoşlanmayan, özgürlüğüne düşkün, önceki kuşaklara göre çalıştığı örgütlere daha az bağlılık gösteren ve daha fazla esneklik talep eden bir kuşaktır (Bencsik & Machova, 2016, s. 45). Subramanian'a (2017, s. 63) göre Z kuşağı, kendi sosyal medya köşesini oluşturan, yarı zamanlı çalışmayı tercih eden, online ve çoklu görevler içeren işleri tercih eden, nano teknoloji, sürücüsüz araç, üç boyutlu yazıcı gibi teknolojilere ilgi duyan bir kuşaktır. Aynı anda çok farklı imkân ve seçeneğe sahip olan bu kuşak, iş ilişkilerinde ve bireysel ilişkilerde kolay tatmin olmayan, sürekli değişim isteyen bir yapıya sahiptir. Günümüzde en genç üyelere sahip olan Z kuşağı, iş hayatına hızla girmektedir. Buna bağlı olarak örgütler ve yöneticiler bu kuşak üyelerinin özelliklerine yakın zamanda hazırlık yapması gerekmektedir.

### Paternalist Liderlik, Örgütsel Demokrasi Algısı ve Kuşaklar Arasındaki İlişki

Paternalist liderlik, örgütsel demokrasi algısı ve kuşaklar arasındaki ilişki emik yaklaşım ve çoklu kuşak kuramı çerçevesinde ele alınabilir.

Kültürün liderlik tarzları üzerindeki etkisinin ötesinde, liderlik davranışları ve uygulamalarında önemli kültürlerarası farklılıklara neden olduğu birçok bilim insanı tarafından kabul edilmektedir (Gelfand ve ark., 2007, s. 492). Bu farklılıkları, etik ve emik yaklaşımlar çerçevesinde açıklamak mümkündür. Etik ve emik yaklaşımlar kültür hakkında farklı varsayımlara sahiptir. Etik yaklaşım, yapılan çalışmalarını değerlendirirken kültürel ve yerel özelliklerden ayrı bir şekilde ele alırken; emik yaklaşım, kültür ve o sistemi oluşturan özelliklerle birlikte ele alma eğilimindedir (Morris ve ark., 1999, s. 782). Kağıtçıbaşı'na (1990) göre etik yaklaşım, bir bilim dalındaki temel ilkelerin farklı kültürel ortamlarda (ulusal kültür, örgüt kültürü vb.) geçerli olduğunu; emik yaklaşım ise, farklı kültürel yapılarda bilimsel ilkelerin farklılaşabileceğini ve kendine özgü olacağını ifade eder (Erkenekli, 2012, s. 223). Graen ve ark. (1995) etik yaklaşım, bütün kültürlerle evrensel anlamda odaklanırken; emik yaklaşım kültürlerin kendilerine özgü olan durumlarına odaklanır (Dickson, ve ark., 2003, s. 732). Paternalist özelliklerin bulunduğu kültürlerde, otoritedeki kişiler ebeveyn rolü üstlenirler ve astlarını koruma, yeri geldiğinde onların yerine karar alma gibi davranışlar sergilerler. Buna karşılık astlarından, kendilerine bağlılık duymalarını ve emirlerini yerine getirmelerini beklerler. Bu karşılıklı ilişki, Batı toplumlarında olumsuz ve güçlü kötüye kullanım olarak görülürken; Doğu toplumlarında doğal

karşılanabilmektedir (Pellegrini & Scandura, 2006, s. 267). Bu açıdan ele alındığında çalışma kapsamındaki paternalist liderlik ve paternalist liderlik davranışları emik yaklaşım temelinde ele alınmıştır.

Çoklu kuşak kuramı (kuşak kuramı), literatüre Mannheim'in (1928) "On the Problem of Generations" adlı eseriyle girmiştir (Taylor, 2008, s. 4). Kuram, Inglehart'ın (1977) ve Strauss ve Howe'nin (1991) katkıları ile bilinir hale gelmiş ve yaygın bir şekilde kullanılmaya başlanmıştır (Gürbüz, 2015, s. 41). Kuram, tarihi ve toplumsal süreçlere dayalı olarak ortaya çıkan ve özellikleri itibarıyla birbirlerinden farklılaşan yaş gruplarını açıklamak için kullanılmaktadır (Spitzer, 1973, s. 1354). Çoklu kuşak kuramına göre, toplumun deneyimlediği önemli tarihi, ekonomik, sosyokültürel, politik olaylar, toplumda öne çıkan figürler, ideolojik değişimler vb. o dönemde yaşayan kişilerin günlük yaşam ve iş yaşamlarındaki düşünce tarzlarını, değerlerini, tutumlarını, davranışlarını vb. etkilemektedir. Bu deneyimler, kuşaklara göre değişiklik gösterdiği için, kuşaklar arasında özellikler itibarıyla farklılıklar oluşmaktadır (Egri & Ralston, 2004, s. 211; Pendergast, 2010, ss. 1-2; Schewe ve ark., 2000, s. 105).

Yukarıdaki bilgiler ışığında, aynı örgütte çalışan farklı kuşaklar deneyimlerine bağlı olarak sahip oldukları özellikler açısından işe, çalışma yaşamına, örgüt yapılarına, liderlerine ve liderlerinin özelliklerine vb. bakış açısı olarak farklılaşabilmektedirler. X kuşağının kuralları, prosedürleri ve talimatları önemsemesi, komuta ve kontrol beklentisi gibi özellikleri söz konusudur (Muslu & Öner, 2016, s. 390). Y kuşağı ise iş konusundaki kararları almada isteklidir. Diğer bir deyişle, esnek çalışma koşulları, kararlara katılım, düşüncelerini belirtme ve seçenekleri değerlendirmeyi ister. Bu kuşak, dar denetim alanına sahip örgütlerden çok kendisine destek olan, kendisini psikolojik ve davranış açılarından güçlendiren, kendisine ilham veren örgütlerde çalışmayı tercih eder (Zemke ve ark., 2013, ss. 138, 140). Y kuşağı, esnek çalışma koşulları, özgürlük hissi, kararlara katılım, destekleyici liderlik tarzı (Bolelli, 2018, s. 162; Öztürk, 2019, s. 897) gibi beklentilere sahiptir. Bu bilgilerden hareketle paternalist liderlerin, babacan davranışlar sergilemesi ve yeri geldiğinde astlarının yerine de karar verebilmesi gibi özelliklerinden ötürü örgütteki farklı kuşakların örgütsel demokrasi algısı farklılaşabilecektir.

Bu açıklamalar ışığında aşağıdaki hipotezler geliştirilebilir:

**Hipotez 1:** Paternalist liderliğin örgütsel demokrasi algısı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

**Hipotez 1a:** Paternalist liderliğin örgütsel demokrasinin alt boyutu katılım üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

**Hipotez 1b:** Paternalist liderliğin örgütsel demokrasinin alt boyutu şeffaflık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

**Hipotez 1c:** Paternalist liderliğin örgütsel demokrasinin alt boyutu adalet üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

**Hipotez 1d:** Paternalist liderliğin örgütsel demokrasinin alt boyutu eşitlik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

**Hipotez 1e:** Paternalist liderliğin örgütsel demokrasinin alt boyutu hesap verebilirlik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

**Hipotez 2:** Paternalist liderlik ve demokrasi algısı ilişkisinde X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisi vardır.

## Araştırmanın Yöntemi

Yöntem bölümünde, öncelikle araştırmanın modeli gösterilmiştir. Ardından çalışmanın evren ve örnekleme, verileri toplama araçlarına, korelasyon, regresyon ve düzenleyici etkiyi belirlemeye yönelik analizlere değinilmiştir.

### Araştırmanın Modeli

Bu araştırmanın modeli aşağıdaki gibidir:

### Evren ve Örneklem

Çalışmanın evreni, Balıkesir Büyükşehir Belediyesi çalışanlarından (yaklaşık 450 kişi) oluşmaktadır. Örneklem, evrendeki her birimin eşit ve bağımsız olma olasılığını temel alan örnekleme türlerinden "basit tesadüfi örnekleme" (Balci, 2015, s. 99) yöntemiyle seçilmiştir. Örneklem büyüklüğü, %50 görülme sıklığı, %5 hata payı ve %95 güven aralığı ölçütlerine (Baştürk & Taştape, 2013, s. 149) göre, 207 olarak hesaplanmıştır. Araştırmada, tanımlayıcı araştırma türü seçilmiştir. Çalışmanın anket uygulaması, 15 Kasım-26 Kasım 2021 tarihleri arasında ilgili yetkililerin bilgisi dahilinde yüz yüze yapılmıştır. Bu kapsamda 270 adet anket, kişilere dağıtılmıştır. Gönüllü katılım ve onam formu çerçevesinde 217 anket geri dönmüştür. Anketlerin geri dönüş oranı, %80'dir. 217 anketten 7 âdetinin gelişigüzel doldurulduğu ve aynı puanlarda yoğunlaşma olduğu tespit edilmiş, bu anketler veri setinden çıkarılmıştır. Bu durumda veri seti 210 adet anketten oluşmuştur. Anketteki değişkenler, 1=Kesinlikle katılmıyorum-5=Kesinlikle katılıyorum şeklinde hazırlanan beşli Likert tipinde ölçeklerle ölçülmüştür.

Örneklemden 210 kişiden 96 (%45,7)'sı kadın, 114 (%54,3)'ü erkektir; 21 (%10) kişi ortaöğretim, 58 (%27,6) kişi önlisans, 120 (%57,1) kişi lisans, 11 (%5,2) kişi lisansüstü mezundur. Evliler, 142 (%67,6), bekarlar 68 (%32,4) kişidir. Örneklemden, X kuşağına ait (41-55 yaş aralığında) 39 (%18,6) kişi, Y (21-40 yaş aralığında) kuşağına ait 171 (%81,4) kişi bulunmaktadır.

### Veri Toplama Araçları

Çalışmada, paternalist lider davranışlarını ölçmek için Aycan ve ark. (2006) tarafından geliştirilen 10 maddeli ve tek boyutlu ölçek kullanılmıştır. Ölçeğe, "Yöneticim, bir ebeveynin çocuğundan sorumlu olması gibi, her çalışanından kendini sorumlu tutar" ifadesi örnek gösterilebilir. Ölçeğin cronbach alpha değeri ,92'dir. Şendoğdu ve Erdirençelebi (2014, s. 262) çalışmalarında ölçeğin cronbach alpha değerini ,95; Cesur ve ark. (2015, s. 103) çalışmalarında ölçeğin cronbach alpha değerini ,87; Özkarar (2020, s. 112) çalışmasında ölçeğin cronbach alpha değerini ,91 olarak tespit etmişlerdir. Yapı geçerliliği için ise AVE ve CR değerlerine bakılmıştır (Gürbüz, 2021, s. 82). Ölçeğin AVE değeri ,77, CR değeri ,96 olarak çıkmıştır.

Örgütsel demokrasi algısını ölçmek için Geçkil ve Tikici'nin (2015) 28 soruluk demokrasi algısı ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğe, "Çalışanların ücret ve diğer gelirleri yaptıkları işe ve örgüte katkıları dikkate alınarak belirlenir" ifadesi örnek gösterilebilir. Ölçeğin cronbach alpha değeri ,95'tir. Geçkil ve ark. (2016, s. 824) çalışmalarında cronbach alpha değerini ,93; Işık (2017, s. 1665) çalışmasında cronbach alpha değerini ,87; Tokay ve Eyupoglu (2018, s. 4) yaptıkları çalışmada cronbach alpha değerini ,79; Çankaya (2018, s. 410) çalışmasında cronbach alpha değerini ,77; Yıldırım ve Deniz (2020, s. 293) yaptıkları çalışmada cronbach alpha değerini ,94; Tokgöz ve Önen (2021, s. 29) yaptıkları çalışmada cronbach alpha değerini ,94 olarak bulmuşlardır. Yapı geçerliliği için ise AVE değeri ,75 ve CR değeri ,97 olarak bulunmuştur.

Kuşaklar, anketin demografik değişkenler bölümündeki yaş aralığına göre belirlenmiştir. Literatürde sıklıkla karşılaşılan (Bec-ton ve ark., 2014, s. 3; Crampton & Hodge, 2009, s. 1) 1965-1979 tarih aralığında doğanlar X Kuşağı, 1980-1999 tarih aralığında doğanlar Y Kuşağı, sınıflandırmasından yararlanılmıştır.

### Veri Analizi

Veri analizine geçmeden önce, veri setinin normal dağılıp dağılmadığını belirlemek için "basıklık (kurtosis) ve çarpıklık (skewness) değerlerine" (Çiçek, 2010, s. 58; Hair ve ark., 2010, s. 70) bakılmıştır. Çalışmada paternalist liderlik ölçeğinin (basıklık  $-0,57$ , çarpıklık  $-0,30$ ) ve örgütsel demokrasi algısı ölçeğinin (basıklık  $-0,47$ , çarpıklık  $-0,17$ ) basıklık ve çarpıklık değerlerinin normal aralıklarda olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle verinin normal dağıldığı söylenebilir. Ayrıca çalışmada ortak yöntem varyansı olup olmadığına belirlemek amacıyla Harman'ın tek faktör testi (Lindell & Whitney, 2001, s. 114) yapılmıştır. Çalışmanın ölçeklerinde yer alan toplam 38 ifade ile döngüsüz faktör analizi yapılmıştır. Öz değeri 1'den yüksek altı faktör tespit edilmiştir. Birinci faktör toplam varyansın %17,04'ünü, ikinci faktör %2,98'ini, üçüncü faktör %1,57'sini, dördüncü faktör %1,39'unu, beşinci faktör %1,32'sini, altıncı faktör %1,08'ini açıklamaktadır. Bu sonuçlara göre çalışmada ortak yöntem varyansının olmadığı söylenebilir.

Çalışmada, önceki çalışmalarda kullanılmış ve test edilmiş faktörleri test etmek amacıyla kullanılan doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır (İslamoğlu & Alınışık, 2016, s. 416). Çalışmanın modelinde, paternalist liderliği ölçmek için tek faktörden faydalanılmıştır. Paternalist liderlik ölçeğinin uyum iyiliği değerleri, kıkare ( $X^2$ ) değeri 168,86, serbestlik derecesi ( $df$ ) 27, kıkare serbestlik derecesi oranı ( $X^2/df$ ) 6,25, kök ortalama kare yaklaşımı hatası (RMSEA) ,16, karşılaştırmalı uyum indexi (CFI) ,95, normlanmış uyum indexi (NFI) ,94 ve düzeltilmiş uyum iyiliği indexi (AGFI) ,75'tir. Paternalist liderlik ölçeğinin 8. maddesinin

faktör yükü ,50 (Hair ve ark., 2010, s. 678)'den düşük çıkmıştır. Bu nedenle, bu madde analizlerden çıkartılmıştır. Demokrasi algısını ölçmek için beş (katılım, şeffaflık, adalet, eşitlik ve hesap verebilirlik) boyuttan yararlanılmıştır. Demokrasi algısı ölçeğinin uyum iyiliği değerleri, kıkare ( $X^2$ ) değeri 574,87, serbestlik derecesi ( $df$ ) 265, kıkare serbestlik derecesi oranı ( $X^2/df$ ) 2,17, kök ortalama kare yaklaşımı hatası (RMSEA) ,07, karşılaştırmalı uyum indexi (CFI) ,98, normlanmış uyum indexi (NFI) ,97 ve düzeltilmiş uyum iyiliği indexi (AGFI) ,78'dir. Demokrasi algısı ölçeğinde eşitlik boyutunun 2., 4. ve 5. maddelerinin faktör yükleri ,50'den (Hair ve ark., 2010, s. 678) düşük çıkması sebebiyle bu maddeler analizlere dahil edilmemiştir.

### Korelasyon Analizi

Paternalist liderlik, demokrasi algısı ve demokrasi algısının alt boyutları arasındaki ilişkiler ve güvenilirlik değerleri Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1'de de görüldüğü gibi paternalist liderlik ile demokrasi algısı ( $r = ,69, p < ,01$ ); katılım ( $r = ,72, p < ,01$ ), şeffaflık ( $r = ,67, p < ,01$ ), adalet ( $r = ,53, p < ,01$ ), eşitlik ( $r = ,53, p < ,01$ ) ve hesap verebilirlik ( $r = ,40, p < ,01$ ) arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler tespit edilmiştir.

### Regresyon Analizi

Paternalist liderliğin örgütsel demokrasi algısı ve alt boyutlarına etkisini tespit etmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizinin sonuçları Tablo 2'de gösterilmiştir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre; paternalist liderliğin, örgütsel demokrasi algısı ( $\beta = ,69, p < ,01$ ), katılım ( $\beta = ,72, p < ,01$ ), şeffaflık ( $\beta = ,67, p < ,01$ ), adalet ( $\beta = ,53, p < ,01$ ), eşitlik ( $\beta = ,53, p < ,01$ ) ve hesap verebilirlik ( $\beta = ,40, p < ,01$ ) üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre, *hipotez 1, hipotez 1a, hipotez 1b, hipotez 1c, hipotez 1d ve hipotez 1e* kabul edilmiştir.

**Tablo 1.**  
Değişkenlerin Güvenirlik Değerleri (Katsayıları) ve Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7
1. Paterna. L.	(,92)						
2. Demok. A.	,69**	(,96)					
3. Katılım	,72**	,92**	(,93)				
4. Şeffaflık	,67**	,93**	,83**	(,90)			
5. Adalet	,53**	,89**	,73**	,77**	(,87)		
6. Eşitlik	,53**	,78**	,63**	,71**	,68**	(,68)	
7. Hesap Ver.	,40**	,76**	,59**	,63**	,71**	,57**	(,85)

Not: Değişkenlere ait Cronbach Alpha değerleri parantez içinde verilmiştir,  $N = 210$ ; \*\* $p < ,01$ .

**Tablo 2.**  
Paternalist Liderliğin Demokrasi Algısı ve Alt Boyutlarına Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi

Değişkenler	Demokrasi Algısı	Katılım	Şeffaflık	Adalet	Eşitlik	Hesap Ver.
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
Regresyon Sab.	,879	,289	1,006	,815	1,704	1,484
1. Paternalist L.	,69**	,72**	,67**	,53**	,53**	,40**
F	189,18	229,21	167,10	81,223	82,325	39,343
R	,69	,72	,66	,53	,53	,40
R <sup>2</sup>	,47	,52	,44	,28	,28	,16

Not: Standardize edilmiş beta ( $\beta$ ) değerleri dikkate alınmıştır,  $N = 210$ ; \*\* $p < ,01$ .

**Tablo 3.**  
Paternalist Liderliğin Demokrasi Algısı Üzerindeki Etkisinde X ve Y Kuşaklarının Düzenleyici Etkisi

Değişkenler	Demokrasi Algısı
	$\beta$
Model	
Regresyon Sabiti	1,207
1. Paternalist Liderlik	,54**
2. X-Y Kuşakları	-,11
3. Paternalist Liderlik* X-Y Kuşakları	,04
F	66,182
R	,701
R <sup>2</sup>	,491

Not: Standartlaştırılmamış beta ( $\beta$ ) değerleri kullanılmıştır, N = 210; \*\*p < ,01.

### Paternalist Liderliğin Demokrasi Algısı Üzerindeki Etkisinde Kuşakların Düzenleyici Etkisi

Çalışmanın bu bölümünde, paternalist liderliğin örgütsel demokrasi algısı üzerindeki etkisinde X ve Y kuşaklarının düzenleyici bir rolü olup olmadığı ile ilgili analiz yapılmıştır.

Tablo 3'te paternalist liderlik ve örgütsel demokrasi algısı ilişkisinde X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisini tespit etmek için yapılan regresyon analizi görülmektedir. Bu sonuçlardan hareketle, X ve Y kuşaklarının ( $\beta = ,04, p > ,05$ ) düzenleyici etkisi tespit edilememiştir. Başka bir deyişle, paternalist liderlik ve örgütsel demokrasi algısı arasındaki ilişki X ve Y kuşakları açısından anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır. Düzenleyici etki analizi sonuçlarına ve Tablo 3'e göre, hipotez 2 reddedilmiştir.

### Sonuç ve Öneriler

Paternalist liderlik, Doğu kültürlerine özgü, örgüt liderlerinin takipçileri üzerinde bir ebeveyn gibi sorumluluk hissettiği, takipçilerini koruduğu, onların yerine iyilikleri için karar verdiği; karşılığında ise takipçilerinden bağlılık, saygı, sadakat vb. beklediği bir liderlik tarzıdır. Örgütsel demokrasi kavramı ise katılım, şeffaflık, adalet, eşitlik ve hesap verebilirlik boyutlarından oluşan, örgüt üyelerinin örgütün yönetim ve karar alma süreçlerine katılımını ifade eden kavramdır. Bu çalışmada, paternalist liderlik ve örgütsel demokrasi algısı ve alt boyutları arasındaki ilişki, paternalist liderlik ve örgütsel demokrasi algısı ilişkisinin farklı kuşaklar (X ve Y kuşakları) açısından anlamlı düzeyde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre paternalist liderlik ile örgütsel demokrasi algısı ve alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ilişkiler tespit edilmiştir. Ancak, paternalist liderlik ve örgütsel demokrasi algısı ilişkisinde X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisi tespit edilememiştir. Bu sonuç, Özer ve ark. (2013, s. 124) ve Gürbüz'ün (2015, s. 40) de ifade ettiği gibi literatürde sıklıkla karşılaşılan kuşak sınıflandırmalarının Türkiye çerçevesinde tam olarak geçerli olmadığına, kuşak sınıflandırmalarının toplumsal yapı, kültür ve sosyolojik faktörlerden bağımsız olarak yapılamayacağına işaret etmektedir. Örneğin, Yüksekbilgili (2015, ss. 264–265) çalışmasında Y kuşağının 1983-1995 yılları arasında doğanlar olarak belirlemiştir. Y kuşağının başlangıç yılının 1980'li yıllar yerine 1983 olarak belirlenmesinin nedeni, çeşitli teknolojilerin 1980'li yılların ortalarında Türkiye'ye gelmesi ve erişilebilir olması; Y kuşağının bitiş yılının 2000'li yıllar yerine 1995 yılı olmasının nedeni ise internetin Türkiye'de 1994'ten sonra aktif olarak kullanılmaya başlanması olarak açıklamıştır.

Paternalist liderlik davranışlarının öne çıktığı örgütlerde, örgüt içindeki katılım eylemini desteklediği görülmektedir. Balıkesir Büyükşehir Belediyesi'nde çalışan personel kurumsal kararlara çoğunlukla katılım gösterme fırsatı bularak kararların alınmasında etkili olabileceklerini düşünmektedirler. Disiplin ve otoritenin yardımseverlik ile harmanlanmış hali olan paternalist liderliğin sahip olduğu esneklik, güven, çalışanların aidiyet ve özdeşleşme duygularını geliştirme gibi özellikleri, örgütte açık iletişim ortamının sağlanmasını ve buna bağlı olarak şeffaflığı destekleyen hususları oluşturduğu söylenebilir. Paternalist liderliğin ilişkili olduğu kavramlar arasında yer alan kariyer gelişimi, iş tatmini gibi kavramlar örgüt içinde ödül ve cezaların yönetilmesi ve dağıtılması ile ilgili kuralları ve normları ifade eden örgütsel adalet (Yıldırım, 2007, s. 256) algısı üzerinde etki oluşturabilirken, paternalist liderliğin ahlaki bütünlüğü içerisinde düşünülen güvenilir ve adil olma gibi değerler (Zhu ve ark., 2015) söz konusu algının pozitif yönde gelişmesine destek olabilmektedir.

Alt boyutlar arasında hesapverebilirlik, paternalist liderlikle diğer boyutlara göre daha zayıf bir pozitif ilişki kurmaktadır. Söz konusu sonucun sebepleri arasında en önemlisi araştırmanın bir kamu kurumunda yapılmış olması yer alabilir. Zira gerek kamuoyu gerekse çalışanlar tarafından kurum politikalarının ve prosedürlerinin sorgulanabilir olması olarak ifade edilen hesapverebilirlik ilkesinin kamu kurumlarında işlerlik kazanmasının önünde bazı engeller bulunmaktadır. Kamu personel sisteminin koruyucu özelliği, siyasi yönlendirme, kurumların yapı ve fonksiyon karmaşıklığı, kamu yönetiminin ölçek ve faaliyet olarak büyüklüğü (Rosenbloom, 1998), kamu yöneticilerinin istikrarlı ve tam zamanlı olarak iş güvencesine sahip olmaları, bazı bilgi ve politikaların devlet sırrı niteliği ile kamuoyuna kapalı olması, her ne kadar yerel düzeyde seçilmiş bir yöneticiye sahip olsa da belediye kurumunun devletin idari teşkilatı içinde yer almasından kaynaklı olarak yasal çerçevede faaliyet göstermesi gibi nedenler bu engellerden sadece bazılarını oluşturmaktadır. Kamu sektörünün doğasından kaynaklanan söz konusu durumlar, paternalist liderin kontrolcü ve kapsayan yapısı ile birleştiğinde hesapverebilirlik ilkesinin tam anlamıyla örgütte yerleşmesini engellemektedir.

Araştırmanın anketi Balıkesir ilinde Büyükşehir Belediyesi memur statüsündeki personel ile yapılmıştır. Çalışmanın kamu sektörü çatısı altında yer alan bir kurumda yapılması, örneklemin iş güvencesine sahip personelden oluşması bulguların ve sonuçların özel sektöre genellemesinde sınırlılıklar oluşturabilir. Konuyla ilgili sonraki çalışmaların daha geniş örneklerle, farklı illerde ve özel sektörde de yapılması çalışmanın genellenebilirliği için faydalı olacaktır. Ayrıca çalışmanın verileri kesitsel nitelik taşımaktadır. Başka bir deyişle, çalışmanın verileri örneklemden tek seferde toplanarak elde edilmiştir. Gelecekteki çalışmalarda boylamal verilerin de elde edilmesi çalışmanın değişkenlerini daha kapsamlı bir şekilde değerlendirmeyi sağlayacaktır. Diğer yandan, çalışmanın değişkenlerini ölçmek için kullanılan ölçeklerin yanında anketi dolduranların sosyal beğenilirliklerini ölçmek için ölçek kullanılmamıştır. Sonraki çalışmalarda anketi dolduran kişilerin sosyal beğenilirliklerini ölçmek ve analizleri buradan hareketle şekillendirmek daha sağlıklı sonuçları beraberinde getirecektir.

Dorfman ve ark. (1997) göre paternalizm, kültürel bir özellik olarak bireyci ve eşitlikçi kültürel özellikler gösteren toplumların yerine toplulukçu ve güç mesafesinin yüksek olduğu kültürel özellikler gösteren toplumlarda görülmektedir (Yaman & Turunç, 2012, s. 287). Buradan hareketle, paternalist liderlik ve demokrasi algısı arasındaki ilişkinin Hofstede'in (2011, s. 8) kültür boyutları (özellikle



bireyci-toplulukçu, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, eril-dişil boyutları açısından) çerçevesinde ele almak faydalı olacaktır.

Paternalist liderler, takipçilerinin tamamına aynı şekilde davranmayabilir, grup içinde yer alan takipçilerine grup dışında yer alan takipçilerine göre daha fazla iyilik sağlayan ve daha az korku veren lider davranışları gösterir (Farh & Chen, 2000, ss. 92–93). Lider üye etkileşimine göre lider; zaman, kaynak ve güç kısıtlılığından ötürü, takipçilerinin bir kısmıyla daha yakın ilişkiler geliştirirken (iç grup), örgütte çalışan diğer takipçileri (dış grup) ile daha mesafeli ilişkiler geliştirmek durumundadır (Dienesch & Liden, 1986, s. 621; Graen & Uhl-Bien, 1995, ss. 221–222). Buradan hareketle paternalist liderlik ve örgütsel demokrasi arasındaki ilişki lider üye etkileşiminin kalitesine göre incelenmesinin literatüre katkı sağlayacağı söylenebilir. Başka bir deyişle, paternalist liderlik davranışlarının olduğu örgütlerde örgütsel demokrasi algısı ve boyutlarının (katılım, şeffaflık, adalet, eşitlik ve hesap verebilirlik) iç grup ve dış grup üyeleri açısından farklılaşıp farklılaşmayacağı araştırılabilir. Diğer yandan, iç grup ve dış grup açısından söz konusu olabilecek farklılık kişilerin adalet algısını etkileyebilir. Başka bir deyişle, paternalist liderlik ile örgütsel demokrasi algısı arasındaki ilişki örgütsel adalet algısı (özellikle dağıtım adaleti) açısından da ele alınması faydalı olacaktır.

**Hakem Değerlendirmesi:** Dış bağımsız.

**Yazar Katkıları:** Fikir – S.Ş., Y.K.; Tasarım – S.Ş., Y.K.; Denetleme – Y.K.; Kaynaklar – S.Ş., Y.K.; Veri Toplanması ve/veya İşlemesi – S.Ş., Y.K.; Analiz ve/veya Yorum – Y.K., S.Ş.; Literatür Taraması – S.Ş., Y.K.; Yazıyı Yazan – S.Ş., Y.K.; Eleştirel İnceleme – Y.K., S.Ş.

**Çıkar Çatışması:** Yazarlar çıkar çatışması bildirmemişlerdir.

**Finansal Destek:** Yazarlar bu çalışma için finansal destek almadıklarını beyan etmiştir.

**Peer-review:** Externally peer-reviewed.

**Author Contributions:** Concept – S.Ş., Y.K.; Design – S.Ş., Y.K.; Supervision – Y.K.; Resources – S.Ş., Y.K.; Data Collection and/or Processing – S.Ş., Y.K.; Analysis and/or Interpretation – Y.K., S.Ş.; Literature Search – S.Ş., Y.K.; Writing Manuscript – S.Ş., Y.K.; Critical Review – Y.K., S.Ş.; Other – Y.K., S.Ş.

**Declaration of Interests:** The authors declare that they have no competing interest.

**Funding:** The authors declared that this study has received no financial support.

## Kaynaklar

- Abercrombie, N., & Hill, S. (1976). Paternalism and patronage. *British Journal of Sociology*, 27(4), 413–429. [CrossRef]
- Adıgüzel, O., Batur, H. Z., & Ekşili, N. (2014). Kuşakların Değişen Yüzü ve Y Kuşağı ile Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19, 165–182.
- Alwin, D. F., & Mccammon, R. J. (2007). Rethinking Generations, *Research in human development*, 4(3–4), 219–237.
- Aycan, Z. (2001). Paternalizm: Yönetim ve liderlik Anlayışına ilişkin üç Görgül çalışma. *Yönetim Araştırma Dergisi*, 1(1), 1–26.
- Aycan, Z. (2006). Paternalism towards conceptual refinement and operationalization. In U. Kim, K. Yang, & K. Hwang (Eds.), *Indigenous and cultural psychology understanding people in context* (ss. 445–466). Springer Science.
- Balcı, A. (2015). *Sosyal Bilimlerde araştırma: Yöntem, teknik ve ilkeler*. Pegem Akademi Yayınları.
- Baştürk, S., & Taştepe, M. (2013). Evren ve Örneklem. İçinde S. Baştürk (Çev.), *Bilimsel araştırma Yöntemleri* (ss. 129–159). Vize Yayıncılık.

- Bencsik, A., Horváth-Csikós, G., & Juhász, T. (2016). Y and Z generations at workplaces. *Journal of Competitiveness*, 8(3), 90–106.
- Bencsik, A., & Machova, R. (2016). Knowledge sharing problems from the viewpoint of intergeneration management, 4th International Conference on Management, Leadership and Governance: Icm1g2016 (p. 42). St Petersburg, Russia: Academic Conferences and Publishing Limited.
- Bova, B., & Kroth, M. (2001). Workplace learning and generation x. *Journal of Workplace Learning*, 13(2), 57–65. [CrossRef]
- Bowles, S., & Gintis, H. (1993). A political and economic case for the democratic enterprise. *Economics and Philosophy*, 9(1), 75–100. [CrossRef]
- Bozkurt, T. (2011). *Çalışma İlişkilerinin Evrimi*. Beta Yayınları.
- Brown, M. (2013). *Y kuşağı İnovasyon Araştırması*. Deloitte Eğitim Vakfı.
- Burrows, P. (1993). Patronising paternalism. *Oxford Economic Papers*, 45(4), 542–572. [CrossRef]
- Butcher, D., & Clarke, M. (2012). Good governance. *Organizational Dynamics*, 41(3), 230–235. [CrossRef]
- Çankaya, M. (2018). Örgütsel Demokrasinin İş Tatminine Etkisi İle Sağlık Sektörü Çalışanlarının Örgütsel demokrasi Algıları ve İş Tatmini Düzeylerinin Tespitine yönelik bir araştırma. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 82, 404–426.
- 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(1), 89–117. [CrossRef]
- Clarke, S. (2009). Principles of paternalism. In T. Nitta (Eds.), *Journal of Applied Ethics and Philosophy* (pp. 30–38). Okkaido.
- Corsten, M. (1999). The time of generations. *Time and Society*, 8(2–3), 249–272. [CrossRef]
- Crossley, D. (1999). Paternalism and corporate responsibility. *Journal of Business Ethics*, 21(4), 291–302. [CrossRef]
- Dahl, R. A. (2001). *Demokrasi Üstüne* (B. Kadioğlu, Çev.). Phoenix Yayınevi.
- Dickson, M. W., Den Hartog, D. N., & Mitchelson, J. K. (2003). Research on leadership in A cross-cultural context: Making progress, and raising new questions. *Leadership Quarterly*, 14(6), 729–768. [CrossRef]
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11(3), 618–634. [CrossRef]
- Dimmock, C., & Walker, A. (2000). Introduction-justifying A cross-cultural comparative approach to school leadership and management. *School Leadership and Management*, 20(2), 137–141. [CrossRef]
- Duran, L. (1998). İdari Usul İlkeleri ve Kapsadığı konular. İdari Usul Kanunu Hazırlığı Uluslararası Sempozyumu. Ankara: Başbakanlık Basımevi.
- Dworkin, G. (1972). Paternalism. *Philosophy And Public Policy*, 56(1), 64–84. [CrossRef]
- Egri, C. P., & Ralston, D. A. (2004). Generation cohorts and personal values: A comparison of China and the United States. *Organization Science*, 15(2), 210–220. [CrossRef]
- Erben, G. S., & Güneşer, A. B. (2008). The relationship between paternalistic leadership and organizational commitment: Investigating the role of climate regarding ethics. *Journal of Business Ethics*, 82(4), 955–968. [CrossRef]
- Erdoğan, M. (2001). *Anayasal demokrasi*. Siyasal Kitapevi.
- Erkuş, A., Sığrı, Ü., & Altay, M. (2010). *Çatışma yönetim Tarzları İş Tatmini İlişkisinde lider-İzleyici Etkileşiminin Aracılık etkisi* (vol. 9, ss. 453–458). Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiri Kitabı.
- Eryılmaz, B., & Bircikoğlu, H. (2011). Kamu Yönetiminde hesap Verebilirlik ve Etik. *İş Ahlakı Dergisi*, 4(7), 19–45.
- Farh, J., Cheng, B., Chou, L., & CHU, X. (2006). Authority and Benevolence, employees responses to paternalistic leadership in China. In A. S. Tsui, Y. Bian, & L. Cheng (Eds.), *China's Domestic Private Firms: Multidisciplinary Perspectives on Management and Performance* (pp. 230–260). M. E. Sharpe.
- Farh, J., & Cheng, B. (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. 84–127). Macmillan Press.

- Fenton, T. L. (2002). *The democratic company four organizations transforming our workplace and our world*. World Dynamics Inc.
- Fives, A. (2017). Paternalism and moral conflict: A pluralist analysis of parental power. *Journal of Political Power*, 11 (2), 1–14.
- Geçkil, T. (2017). Örgütsel demokrasi: Örgüte neler Kazandırabilir? *Researcher Social Science Studies*, 5(4), 747–755. [CrossRef]
- Geçkil, T., İleri, Y. Y., Kaya, Ş. D., & Karadağ, Ş. (2016). The relationship between organizational democracy perceptions and organizational psychological capital levels of physicians and nurses. *International Journal of Recent Advances in Organizational Behaviour and Decision Sciences*, 2(3), 818–835.
- Geçkil, T., & Tikici, M. (2015). Örgütsel demokrasi Ölçeği geliştirme çalışması. *Amme İdaresi Dergisi*, 48(4), 41–78.
- Gelfand, M. J., Erez, M., & Aycan, Z. (2007). Cross-cultural organizational behavior. *Annual Review of Psychology*, 58, 479–514. [CrossRef]
- Gözler, K. (2016). *Kısa Anayasa Hukuku*. Ekin Yayınevi.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying A multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247. [CrossRef]
- Grant, R. W., & Keohane, R. O. (2005). Accountability and abuses of power in world politics. *American Political Science Review*, 99(1), 29–43. [CrossRef]
- Gürbüz, S. (2015). Kuşak Farklılıkları: Mit mi, Gerçek mi? *İş ve İnsan Dergisi*, 2(1), 39–57. [CrossRef]
- Gürbüz, S. (2021). *AMOS ile Yapısal Eşitlik Modellemesi* (2. Baskı). Seçkin Yayıncılık.
- Harrison, J. S., & Freeman, R. E. (2004). Is organizational democracy worth the effort? *Academy of Management Executive*, 18(3), 49–53.
- Hatcher, T. (2006). Democratizing the workplace through professionalization of human resource development. *International Journal of Training and Development*, 10(1), 67–82. [CrossRef]
- Hodson, J. D. (1977). The principle of paternalism. *American Philosophical Quarterly*, 14(1), 61–69.
- Hoffman, M. F. (2002). Do all things with counsel: Benedictine women and organizational democracy. *Communication Studies*, 53(3), 203–218. [CrossRef]
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Sage.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). [CrossRef]
- Işık, M. (2017). Kamu Kurumlarında Örgütsel demokrasi Algısı (İş-Kur İsparta İl Müdürlüğü örneği). *Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences*, 22, 1661–1672.
- Joshi, A., Dencker, J. C., & Franz, G. (2011). Generations in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 31, 177–205. [CrossRef]
- Kerr, J. L. (2004). The limits of organizational democracy. *Academy of Management Perspectives*, 18(3), 81–95. [CrossRef]
- Krahn, H. J., & Galambos, N. L. (2014). Work values and beliefs of "generation x" and "generation Y". *Journal of Youth Studies*, 17(1), 92–112. [CrossRef]
- Lee, K., Scandura, T. A., & Sharif, M. M. (2014). Cultures have consequences: A configural approach to leadership across two cultures. *Leadership Quarterly*, 25(4), 692–710. [CrossRef]
- Liang, S., Ling, H., & Hsieh, S. (2007). The mediating effects of leader-member exchange quality to influence the relationships between paternalistic leadership and organizational citizenship behaviors. *Journal of American Academy of Business*, 2(10), 127–137.
- Manville, B., & Ober, J. (2003). Beyond empowerment: Building a company of citizens. *Harvard Business Review*, 81(1), 48–53.
- Matten, D., & Crane, A. (2005). What is stakeholder democracy? Perspectives and issues. *Business Ethics: A European Review*, 14(1), 6–13. [CrossRef]
- Mcalister, A. (2009). Teaching the millennial generation. *NCTM*, 59(1), 13–15.
- Pellegrini, E. K., & Scandura, T. A. (2006). Leader-member exchange (LMX), paternalism, and delegation in the Turkish business culture: An empirical investigation. *Journal of International Business Studies*, 37(2), 264–279. [CrossRef]
- Pellegrini, E. K., & Scandura, T. A. (2008). Paternalistic leadership: A review and agenda for future research. *Journal of Management*, 34(3), 566–593. [CrossRef]
- Pellegrini, E. K., Scandura, T. A., & Jayaraman, V. (2010). Cross-cultural generalizability of paternalistic leadership: An expansion of leader-member exchange theory. *Group and Organization Management*, 35(4), 391–420. [CrossRef]
- Pendergast, D. (2010). Getting to know the Y generation. In P. Benckendorff, G. Moscardo, & D. Pendergast (Eds.), *Tourism and Generation Y* (pp. 1–15). CAB International.
- Redding, S. G., & Hsiao, M. (1990). An empirical study of overseas Chinese managerial ideology. *International Journal of Psychology*, 25(3–6), 629–641. [CrossRef]
- Reisenwitz, T., & Iyer, R. (2009). Differences in generation X and Y: Implications for the organization and marketers. *Marketing Management Journal*, 19(2), 91–103.
- Rosenbloom, D. H. (1998). *Public administration*. McGraw-Hill.
- Sadykova, G., & Tutar, H. (2014). Örgütsel demokrasi ve Örgütsel muhalefet arasındaki ilişki üzerine bir inceleme. *İşletme Bilimi Dergisi*, 2(1), 1–16.
- Sartori, G. (2014). *Demokrasi Teorisine geri dönüş* (T. Karamustafaoğlu & M. Turhan, Çev.). Sentez Yayınları.
- Schewe, C. D., Meredith, G. E., & Noble, S. M. (2000). Defining moments: Segmenting by cohorts. *Marketing Management*, 9(3), 105–109.
- Schnackenberg, A. K., & Tomlinson, E. C. (2016). Organizational transparency: A new perspective on managing trust in organizational-stakeholder relationships. *Journal of Management*, 42(7), 1784–1810. [CrossRef]
- Silin, R. H. (1976). *Leadership and values: The organization of large-scale Taiwanese enterprises*. Harvard University Press.
- Spitzer, A. B. (1973). The historical problem of generations. *American Historical Review*, 78(5), 1353–1385. [CrossRef]
- Stohl, C., & Cheney, G. (2001). Participatory processes/paradoxical practices: Communication and the dilemmas of organizational democracy. *Management Communication Quarterly*, 14(3), 349–407. [CrossRef]
- Suber, P. (1999). Paternalism. In C. B. Gray (Ed.), *The Philosophy of Law An Encyclopedia Volume II (K-Z)* (pp. 632–635). Garland Publishing.
- Subramanian, K. R. (2017). The generation gap and employee relationship. *International Journal of Engineering and Management Research (IJEMR)*, 7(6), 59–67.
- Taylor, J. C. (2008). *Whither march the cohorts: The validity of generation theory as a determinant of the sociocultural values of Canadian forces personnel* (p. 10). Canadian Forces College National Security Studies Program.
- Tokay, Ö., & Eyupoglu, S. Z. (2018). Employee perceptions of organisational democracy and its influence on organisational citizenship behaviour. *South African Journal of Business Management*, 49(1), 1–9. [CrossRef]
- Tokgöz, A., & Önen, Ö. (2021). Investigation of the relationship between organizational democracy and job stress level perceptions of administrators and teachers. *Shanlax International Journal of Education*, 9(2), 26–33. [CrossRef]
- Türkiye cumhuriyeti Anayasası (1982). 12 Aralık 2021 tarihinde 1.5.2709. adresinden alındı. Retrieved from mevzuat.gov.tr.
- Vredenburg, D., & Brender, Y. (1993). The relevance of democracy to organizational management. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(2), 99–114. [CrossRef]
- Williams, K. C., & Page, R. A. (2011). Marketing to the generations. *Journal of Behavioral Studies in Business*, 3(1), 37–53.
- Yaman, T., & Turunç, Ö. (2012). Paternalist liderlik. İçinde A. Tabak, H. Şeşen, & T. Türköz (Çev.). *Liderlikte güncel Yaklaşımlar ve uygulamada Kullanılabilecek Ölçekler*. Detay Yayıncılık.
- Yazdani, N. (2010). Organizational democracy and organization structure link: Role of strategic leadership & environmental uncertainty. *Business Review*, 5(2), 51–74. [CrossRef]

- Yıldırım, F. (2007). İş Doyumu ile Örgütsel Adalet İlişkisi. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 62(1), 253–278.
- Yıldırım, M., & Deniz, M. (2020). Çalışanların Örgütsel demokrasi Algılarının İşle Bütünleşme Düzeyine etkisi: Bir alan Araştırması. *Thinkers Journal*, 6(29), 279–297. [\[CrossRef\]](#)
- Yüksekbilgili, Z. (2015). Türkiye’de Y Kuşağının yaş aralığı. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(53), 259–267. [\[CrossRef\]](#)
- Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2013). *Generations at work: Managing the clash of boomers, gen Xers, and gen Yers in the workplace*. Amazon Book Company.
- Zhu, W., He, H., Treviño, L. K., Chao, M. M., & Wang, W. (2015). Ethical leadership and follower voice and performance: The role of follower identifications and entity morality beliefs. *Leadership Quarterly*, 26(5), 702–718. [\[CrossRef\]](#)

## Extended Summary

### Research Problem

The aims of this study are to determine the effects of paternalistic leadership style on organizational democracy perception (with its sub-dimensions) and to investigate whether this effect changes according to X and Y generations.

### Research Questions

Is there a significant relationship between paternalistic leadership style and organizational democracy perception (with its sub-dimensions)?

Does the relationship between paternalistic leadership and organizational democracy perception differ according to X and Y generations?

### Literature Review

In the study, the positive effect of paternalistic leadership style on organizational democracy perception and its sub-dimensions were determined. On the other hand, it was observed that this relationship did not differ in terms of X and Y generations. As stated by Özer et al (2013: 124) and Gürbüz (2015: 40), this result points out that generational classifications cannot be made independently of social structure, culture, and sociological factors.

### Methodology

The research is designed in a descriptive genre. The sample of the study consists of 210 people working in Balıkesir Metropolitan Municipality. The survey was conducted face-to-face. In the study, regression analysis has been conducted to determine the impact of paternalistic leadership on organizational democracy perception and its sub-dimensions. And the moderating effect analysis was conducted to determine the effect of generational differences on the relationship between paternalistic leadership and organizational democracy perception.

### Result and Conclusion

According to the results of a correlation analysis, it was found that there were significant relationships between variables. And regression analysis results show that paternalistic leadership behaviours affect organizational democracy perception and its sub-dimensions. On the other hand, the effect of paternalistic leadership style on organizational democracy perception does not differ significantly according to X and Y generations.