



ISSN: 2146-1961

Baydar, F. (2023). Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik (Babacan) Davranışlarının Örgüt İçi İletişime Etkisinde Örgütsel Çevikliğin Rolü, *International Journal of Eurasia Social Sciences (IJOESS)*, 14(53), 921-937.

DOI: <http://dx.doi.org/10.35826/ijoess.3361>

Makale Türü (ArticleType): Araştırma Makalesi

OKUL MÜDÜRLERİNİN PATERNALİST LİDERLİK (BABACAN) DAVRANIŞLARININ ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİME ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİĞİN ROLÜ

Fatih BAYDAR

Dr. Öğretim Üyesi, Aksaray Üniversitesi, Aksaray, Türkiye, fatih.baydar@aksaray.edu.tr
ORCID: 0000-0001-5090-4874

Gönderim tarihi: 01.07.2023

Kabul tarihi: 20.08.2023

Yayın tarihi: 01.09.2023

Öz

Eğitim örgütlerinde çalışanların özerkliğinin sağlanması, deneyimlediklerinden öğrenme fırsatı yakalamaları en iyi hareket tarzlarını keşfetmeleri okul yöneticilerinin liderlik beceriyle yakından ilgilidir. Okulların liderlik becerileri güçlü profesyonellerle yönetilmesi olumlu iletişim ortamının sağlanması açısından önemlidir. Olumlu bir okul iklimi çalışanları etkili, verimli ve hevesli yapar. Öte yandan bu iklim, insanların heyecanla çalışmasını sağladığı gibi sürekli gelişim noktasında onları motive etmektedir. Bu kapsamda yöneticilerin, modern liderlik yaklaşımlarından paternalistik liderlik davranışlarının kurum içi iletişimi ne ölçüde etkilediği ve bu etkide örgütsel çevikliğin rolü modellenerek açıklanmak istenmiştir. Bu araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin paternalist liderlik (PL) davranışlarının örgüt içi iletişime (Öİ) etkisinde örgütsel çevikliğin (ÖÇ) aracılık rolünü ortaya çıkarmaktır. Değişkenler arası ilişkiyi tespit etmek için ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Çalışma grubunu ise İstanbul ili Pendik, Kartal, Tuzla ve Sultanbeyli ilçelerde Milli Eğitim Bakanlığına bağlı devlet okullarında görev yapan seçkisiz örnekleme türü olan basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılarak belirlenen 425 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın verileri, kişisel bilgi formu, Paternalistik Liderlik Davranışları Ölçeği, Kurum İçi İletişim Ölçeği ve Örgütsel Çeviklik ölçeği kullanılarak toplanmıştır. Elde edilen veriler, analize başlamadan önce verilerin ayıklanması işlemi sonucunda korelasyon ve temel varsayım sınamaları neticesinde ise yapısal eşitlik modeli (YEM) analizleri kullanılmıştır. Analizler neticesinde araştırma amacına yönelik elde edilen bulgular incelendiğinde okul müdürlerinin PL davranışları ile Öİ ve ÖÇ arasındaki pozitif yönlü anlamlı bir ilişki; okulların ÖÇ ile Öİ arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ve son olarak ise PL'nin Öİ etkisinde örgütsel çevikliğin kısmi aracı olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Okul yöneticilerinin paternalistik liderlik davranışları örgütsel çeviklik üzerinden örgüt içi iletişimi kısmi düzeyde etkilemektedir. Sonuç olarak ulaşılan bulgular tartışılarak çözüm önerileri geliştirilmeye çalışılmıştır.

Anahtar kelimeler: Paternalist liderlik, örgüt içi iletişim, örgütsel çeviklik.

THE ROLE OF ORGANIZATIONAL AGILITY IN THE EFFECT OF SCHOOL PRINCIPALS' PATERNALISTIC LEADERSHIP BEHAVIORS ON INTERNAL

ABSTRACT

Ensuring the autonomy of the employees in educational organizations, catching the opportunity to learn from their experiences and discovering the best course of action are closely related to the leadership skills of school administrators. It is important to manage schools with professionals with strong leadership skills in terms of providing a positive communication environment. A positive school climate makes employees effective, efficient and enthusiastic. On the other hand, this climate not only makes people work with enthusiasm, but also motivates them at the point of continuous improvement. In this context, it is aimed to explain to what extent the paternalistic leadership behaviors of managers, one of the modern leadership approaches, affect internal communication and the role of organizational agility in this effect by modeling. The purpose of this study is to reveal the mediating role of organizational agility (OA) in the effect of school administrators' paternalistic leadership (PL) behaviors on organizational communication (OC). Relational survey model was used to determine the relationship between variables. The study group consists of 425 teachers working in public schools affiliated to the Ministry of National Education in Pendik, Kartal, Tuzla and Sultanbeyli districts of Istanbul province, determined by using simple random sampling method. The data were collected by using personal information form, Paternalistic Leadership Behaviors Scale, Intra-Organizational Communication Scale and Organizational Agility Scale. The data obtained were analyzed using correlation and structural equation model (SEM) analyses as a result of the data extraction process and basic assumption tests before starting the analysis. When the findings obtained for the purpose of the research were examined as a result of the analyses, it was concluded that there is a significant positive relationship between principals' PL behaviors and OA and OC; there is a significant positive relationship between schools' OA and OC; and finally, organizational agility is a partial mediator in the effect of PL on SC. Paternalistic leadership behaviors of school administrators partially affect intra-organizational communication through organizational agility. As a result, the findings are discussed and solution suggestions are tried to be developed.

Keywords: Paternalistic leadership, intra-organizational communication, organizational agility.

GİRİŞ

Liderler olarak girişimciler, çalışan sesini kolaylaştırmaya yönelik kritik bir katkı sağlar. Özellikle otoriter liderlik, hayırsever liderlik ve ahlaki liderlik gibi ataerkil liderlik tarzları, çalışan sesiyle önemli ölçüde ilişkilidir. Çalışanlar, ses konusunda üstlerinin davranışlarını değerlendirir ve buna göre hareket eder (Dedahanov, Lee, Rhee ve Yoon, 2016; Köksal, 2011). Böylece, çalışanlar özerkliğe sahip olduklarında ve deneyimlerinden öğrenebildiklerinde, çeşitli durumlarda en iyi hareket tarzını fark etmelerini sağlayan yeterlilik duyguları geliştirilecektir (Dedahanov, Bozorov ve Sung, 2019). Diğer taraftan liderin bu yönünü kurum içinde bireylerin iletişimi olumlu şekilde etkilemektedir. İletişim ise okul kültürüne olumlu şekilde etki ettiği şeklinde yorumlanabilir. Olumlu bir okul kültürü, öğrencilere ve personele etkili, verimli, hevesli, yüksek canlılık ve heyecanla çalışma ve gelişmeye devam etme şansı verir (Günbayı, 2007; Yıldız, 2013). Diğer taraftan kurumların çevresel değişikliklerle başa çıkma konusunda hem algılama hem de yanıt verme yeteneğini geliştirmek için gelişen araçları kurumsal adaptasyonunu sağlayabildikleri ölçüde yüksek düzeyde kurumsal çevikliğın oluştuğu görülmektedir (Felipe, Leidner, Roldán ve Leal-Rodríguez, 2020; Qtairi ve Alshoraty, 2022). Okullar yarı açık sisteme sahip oldukların için kendilerini gelişen dünya ve değışen ihtiyaçlara adapte etmeleri gerekmektedir. Bu adaptasyonun iletişim odağından etkilendiği söylenebilir. Sonuç olarak okulun kültürü iletişime dayalı oluşturulmalıdır. Örgüt İçi İletişim (Öİ) işinin doğası ışığında, niceliksel talepler ve rol netliği gibi günümüzde genelde çalışanların özelde ise öğretmenlerin deneyimlediği belirgin talepler ve kaynaklar çerçevesinde yer alan iletişime dayalı bir bakış açısıdır. Temelinde iletişim olan bir mesleğin kurumsal olarak iletişimin ön plana çıkması için araştırmaların (a) Öğretmenlerin meslektaşlarıyla iletişim için zaman algısını, okuldaki iletişimsel etkileşim yapıları ve ortamını, meslektaş iletişimini değerlendirme; (b) Okullardaki örgütsel iletişimin bu yönlerinin göze çarpan çalışma ortamı göstergeleri ve (c) değışkenlerin iş tatminini ne ölçüde etkilediğini incelemeye odaklandığını göstermektedir (Schad, 2019). Bu nedenle salt olarak tek düzey değışkenler değil birbirini etkileyeceği düşünölen teorik veya ampirik değışkenlerin birbiri üzerine odaklanacağı vurgusu önemli görülmektedir. Dolayısıyla bu araştırmanın temelini PL, Öİ ve ÖÇ arasındaki ilişkilerin irdelenmesi temel teorik yapısını oluşturmaktadır.

Paternalist (Babacan) Liderlik (PL)

Paternalist (Babacan) Liderliğin (PL) yeni liderlik yaklaşımlar içerisinde ön plana çıktığı söylenebilir. Kültürel bağlamda ele aldığımızda, geleneksel liderlik yaklaşımları, kolektivizme ve hiyerarşiyeye değer verir görünmekte ve PL'nin bundan farklı olarak üniter bir fenomen olmadığı ama otoriterliğin ayrı boyutlarını birleştiren ve yardımsever liderliğin hakim olduğu görüntüsü dikkati çekmektedir (Tian ve Sanchez, 2017). PL, en genel tanımıyla "birleştiren stil" olarak ifade edilmektedir. Daha geniş tanımıyla ise PL, güçlü disiplin tavrı ve otoriteyi kişisel özelliklerle birleştirerek ahlaki bütönlüğü ortaya koymak olarak ifade edilebilir. PL'ler takipçilerinin iyiliğiyle kişisel olarak ilgilenirler ve üstün kişisel erdemleri ile bencillikten uzaklık ve bütönlük içeren bir yaşamı örneklemektedir (Bedi, 2019). Temel olarak bakıldığında ise PL işle ilgili konuların yanı sıra yardımsever bir liderdir. Çalışanların kişisel ve ailevi meselelerini çevreleyen konulara özen gösterir, bireylerin rahatı için endişe duyduğunu ifade eder, bireyler kötü performans gösterdiğinde destek sağlar ve sorun yaşadıklarında bireyleri

destekler (Cerit, 2012; Nazir vd., 2021). Böyle bir liderin davranışı sonucunda astlar şükranlarını ifade ederler ve benzer bir şekilde karşılık vermek zorunda hissederler (Erben ve Ötken, 2014; Şendoğdu ve Erdirençelebi, 2014). PL'ler çalışanları destekler ve onların sosyal alışverişini motive eder. Bir liderin desteği ve artan sosyal etkileşimin bir sonucu olarak, çalışanlar gelişmiş bir kişisel güç duygusu kazanacak ve sonuç olarak, bir etkiye sahip olma duyguları yükselecektir (Cerit, 2013). Mevcut ampirik çalışmalar, PL üzerinde iki araştırma hattı olduğunu göstermiştir (Çalışkan ve Özkoç, 2016; Dağlı ve Ağalday, 2018; Dedahanov vd., 2019; Gerçek, 2018): Birincisi tek bir yapı da açıklamak ikincisi ise otoriterlik, yardımseverlik ve ahlak gibi olguları barındıran çok boyutlu kavramsallaştırılmıştır. Üç boyut arasındaki etkileşimleri test eden araştırmaların varlığı PL'nin ortak özellikleri olsa da kavramsal olarak ortak noktada henüz birleşilemediğidir (Shi, Yu ve Zheng, 2020). Dolayısıyla Chou ve arkadaşlarının da (2015) ifade ettiği üzere araştırmacıların kavramın karmaşıklığı ve bireylerin, boyutlar arasında gözlenen ilişkilerin niceliksel ve niteliksel olarak farklılık gösterebileceği farklı alt popülasyonlardan gelebileceği gerçeğini göz önünde bulundurarak yapılandırdığı gözlenmiştir.

Örgüt İçi İletişim (Öİ)

Yöneticiler geleneksel olarak zamanlarının çoğunu şu veya bu şekilde (toplantılar, yüz yüze tartışmalar, kısa notlar, mektuplar, e-postalar, raporlar vb.) kurumlarının amaçlarını yerine getirmek için değerlendirmektedir. Günümüzde, özellikle hizmet çalışanlarının sayıca fazlalığı ayrıca üretimi arttırma çabası işbirliği ve ekip çalışmasına önemini ön plana çıkarmaktadır (Weick ve Browning, 1986). Bu nedenle her geçen gün iletişimin özellikle kurum çalışanları arasında işbirliği açısından önemi artmaktadır. Örgütlerde sembolik olarak işbirliği göstergesi olarak kavramsallaştıran Öİ ifade edilebilir. Öİ, iş izleyicilerini bilgilendirmek ve ikna etmek için dilin kullanımıyla ilgili pragmatik ilgiden köklerini alır (Carlone ve Taylor, 1998). Bu bağlamda örgüt içi iletişim (Öİ) çalışması yeni olmayan, ancak iş dünyasının ihtiyaç ve endişelerine yanıt olarak kavramsal olarak büyümüştür. 1920'den önce, küçük kuruluşlardaki iletişim büyük ölçüde gayri resmiydi. Öİ alanı, 1940'larda Amerika Birleşik Devletleri'nde insanları iş ortamlarında etkili ve verimli bir şekilde organize etme endişeleri arasında ortaya çıktı. Charles Redding, Öİ bir disiplin ve çalışma alanı olarak kurmasıyla tanınır. 1950'lerden 1970'lere kadar, Öİ araştırması, örgütsel yaşamı ve örgütsel üretimi iyileştirmeye odaklanmıştır (Keyton, 2017). Örgütlerin boyutu arttıkça, yukarıdan aşağıya resmi iletişim, örgüt yöneticilerinin temel kaygısı haline gelmiştir. Örgütsel yetenekler, bu bilginin bütünleştirilmesi ve uygulanmasındaki ayırt edici yeterliliklerin ürünü olarak görülür (Tucker vd., 1996). Günümüz kuruluşlarında Öİ, yalnızca çok daha karmaşık ve çeşitli hale gelmekle kalmadı, aynı zamanda genel örgütsel işleyiş ve başarı için daha önemli hale geldi (Baker, 2015). Öİ alt alanı, yönetim ve örgütsel çalışmalarla disiplinler arası bağlantıları ve belirli Öİ konusunda daha büyük ve daha etkili verimin elde edilmesi aynı zamanda çalışanların huzuru bağlamını ortaya koymaktadır (Akdemir, 2019; Koschmann ve Campbell, 2019). Bu arka plana karşı, teori geliştirme ve ampirik araştırma için kritik alanları belirlemek üzere kurumsal iletişime ilişkin mevcut bakış açılarını gözden geçirildiğinde, spesifik olarak mevcut kurumsal iletişim araştırmalarının çoğunlukla iletişimin kontrollü bir şekilde ele alınması gerekliliğini ortaya koymaktadır (McPhee ve Zaug, 2001). Diğer bir ifadeyle Öİ alanının, iletişimin organizasyonuna geleneksel olarak odaklanmak yerine, iletişimin nasıl organize edildiğini daha iyi anlamayı amaçlanmasının fayda sağlayacağına odaklanmaktadır (Christensen ve Cornelissen, 2011; Ertekin, Ilgın ve Ataman-Yengin, 2018). Okul açısından düşünüldüğünde ise

güçlü, birbirine sıkı sıkıya bağlı, destekleyici ve sorumlu bir okul iletişimin güçlü avantajları vardır (Ginting vd., 2023). Bu avantajlar: (1) Daha iyi iş kalitesi; (2) Hem dikey hem de yatay iletişim olmak üzere her tür ve seviyedeki tüm iletişim ağlarını açmak; (3) Daha açık ve şeffaf olma; (4) Birliktelik ve yüksek aidiyet duygusu yaratma; (5) Dayanışma ve akrabalık duygusunun arttırılması; (6) Bir hata bulunursa hemen düzeltilebilme imkanının oluşması ve (7) Uyum sağlayabilirliktir.

Örgütsel Çeviklik (ÖÇ)

Kurumun kendini yenileyerek varlığını devam ettirebilmesi için gerekli olan uyum, kuruluşun yaşı ve büyüklüğü tarafından etkilenebilmektedir. Buna bağlı olarak kurumun deneyimiyle beraber yeniliğe adaptasyonu çevik bir şekilde yapabilmesi de gerekmektedir. Çeviklik, çevik kalmanın zorluklarına karşı çevik tepkilere duyulan belirgin ihtiyaçtır (Mao, Liu ve Zhang, 2015; Shafer, Dyer, Kilty, Amos ve Ericksen, 2001). Örgütsel çeviklik (ÖÇ), pazar değişikliklerini algılama ve bunlara yanıt verme açısından örgütlere faydalar sağlamaktadır (Cai, Liu, Huang ve Liang, 2019). Bu çerçevede, farklı kuruluşların çeviklik açısından farklı ihtiyaçları olduğunu da gösterebilmektedir (Akkaya ve Tabak, 2020). ÖÇ'nin sağlanmasında zorluğun farkına varan birçok örgüt, hızı ile esnekliği artırma girişimlerinde ve temel bürokrasilerinde temel değişiklikler yapmaktadır (Lu ve Ramamurthy, 2011). Bunlar, ortak kavramlar arasında kokarca işler, süreç yeniden mühendisliği, işlevler arası ürün geliştirme ekipleri ve çalışanların katılımı (veya yetkilendirme) şeklinde sıralanabilir (Dyer ve Shafer, 1998). ÖÇ'yi hızlandıran unsurlarının başında teknoloji gelmektedir. Küreselleşme, pazarların, teknolojilerin ve örgütlerin birbirine daha bağlı olmasına neden olmuştur. Dijitalleştirme, tüketici tercihlerini ve ürünlerin yaşam döngüsünü etkilerken uluslararası bağlantıları kolaylaştırmıştır (Harraf vd., 2015). Hızla değişen teknolojik ortam nedeniyle araştırma ve geliştirme faaliyetleri, bir örgütün genel başarısı için giderek daha önemli hale geliyor (Bahrami vd., 2016). Bilgi genişlemesi, değişikliklere uyum sağlama hızı ile ilgilidir (Çalık, 2003). Bilgiye erişilebilirlik ve bilgi transferinin kolaylığı, çeviklik ihtiyacına önemli ölçüde katkıda bulunur (Koçyiğit ve Akkaya, 2020). Bilgi genişledikçe örgütler, ilgili dış bilgi kaynaklarını ve gerekli eylemi belirlemek için belirsizlikleri hızlı bir şekilde eleyerek yanıt vermek zorundadır (Tallon ve Pinsonneault, 2011). Baloch ve arkadaşlarının da (2018) ifade ettiği üzere küresel rekabetin değişen doğası, hangi faktörlerin bir organizasyonu çevik yaptığına dair kapsamlı bir anlayış geliştirmeyi gerektirmektedir.

Araştırmanın Mantıksal Dayanağı ve Amacı

Eğitim kuşkusuz çok taraflı ve değişkenli bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle bu değişkenlerin incelenerek çeşitli taraflara fikir verecek bulguların sunulması da eğitim uygulamalarının çeşitlenmesi hatta olası uygulama sorunlarını en aza indirmeyi sağlayabilir. Genel bakış açısını bu araştırma özeline indirmek gerekirse bu çalışmada, PL davranışlarının Öİ etkisini ÖÇ aracılık rolüne ilişkin modelle test edilerek alanyazınına ampirik kanıt sunmak amaçlanmıştır. Bu amaç kapsamında irdelenen literatürde yapılan araştırmaların değişkenleri incelenmiştir. Bu inceleme sonucunda PL ile inovatif yaklaşımlar (Tian ve Sanchez, 2017); PL ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki (Gerçek, 2018; Şendoğdu ve Erdirençelebi, 2014); PL ile yöneticiden ve işin doğasından doyum arasındaki ilişki (Cerit, 2012); PL ile öğretmenlere yönelik yıldırma davranışları arasındaki ilişki (Cerit, 2013; Erben ve Ötken, 2014); PL algısına etki eden kültür öğelerinin belirlenmesi (Çalışkan ve Özkoç,

2016; Dedahanov vd., 2016; Köksal, 2011); Okul müdürlerinin PL davranışlarının incelenmesi (Dağlı ve Ağalday, 2018); Öİ kuramları (Ertekin, Iğın ve Ataman-Yengin, 2018); okullarda Öİ uygulamaları (Günbayı, 2007); Öİ ile örgütsel davranış ilişkileri (Yıldız, 2013; Koschmann ve Campbell, 2019; Weick ve Browning, 1986); ÖÇ ile liderlik arasındaki bağlantı (Akkaya ve Tabak, 2020); bilgi teknolojisi uyumu ile ÖÇ arasındaki bağlantı (Felipe vd., 2020; Tallon ve Pinsonneault, 2011); üniversitelerde ÖÇ (Qtairi ve Alshoraty, 2022); örgütsel davranış ile ÖÇ arasındaki ilişkiler (Shafer vd., 2001; Rademakers vd., 2019; Cai vd., 2019; Mao vd., 2015) odaklanıldığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla araştırmaların özellikle öğrenme ortamı olan okula ile değil daha çok özel sektör veya diğer kurumlara ilişkili gerçekleştirildiği görülmüştür. Bu bağlamda PL davranışlarının Öİ etkisini ÖÇ aracılık rolü olan genel amacının aşağıdaki hipotezlerin sınanması amaçlanmıştır:

- H1: Okul müdürlerinin PL davranışları ile Öİ iletişimi arasındaki olumlu bir ilişki vardır.
- H2: Okul müdürlerinin PL davranışları ile ÖÇ arasında olumlu bir ilişki vardır.
- H3: Okulların ÖÇ ile Öİ arasında olumlu bir ilişki vardır.
- H4: P'nin Öİ etkisinde ÖÇ'nin aracı bir rolü vardır.



Şekil 1. Teorik Model

YÖNTEM

Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada, okul yöneticilerinin paternalistik liderlik davranışları ile örgüt içi iletişim arasındaki ilişkide örgütsel çevikliğin aracı rolünü tespit etmek amacıyla bir model önerilmiştir. Değişkenler arası ilişkiyi tespit etmek için ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel tarama modeli, durumlar olduğu gibi betimlenerek, bu duruma sebep olan değişkenlerin bir birini etkileme düzeyi belirlenmektedir (Kaya vd., 2012). Değişkenler arasındaki ilişkiden yol çıkarak araştırmacılar tarafından önerilen model, Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) kullanılarak test edilmiştir. Yapısal eşitlik modeli, gizil değişkenlerin oluşumunu açıklayan bir dizi ilişkili yapısal denklemden oluşmaktadır (Özdamar, 2017). YEM, değişkenler arasındaki ilişki modellerini test etmek amacıyla kullanılır (Hu ve Bentler, 1999).

Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın çalışma grubunu İstanbul ili Pendik, Kartal, Tuzla ve Sultanbeyli ilçelerde Milli Eğitim Bakanlığına bağlı devlet okullarında görev yapan 425 öğretmen oluşturmaktadır. Ölçeklerin uygulanması amacıyla seçkisiz örnekleme türü olan basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılarak katılımcılar belirlenmiştir. Araştırma sürecine katılımında gönüllülük olmasına dikkat edilmiştir. YEM analizi kullanılarak modeli analiz edilmesinde katılımcı sayısı tanımlanamayan modeller için 100 ile 1000 kişi, genel YEM modellerinde ise 200 kişinin yeterli olduğu ifade edilmektedir (Kline, 2015). Bu bağlamda araştırmadaki katılımcı sayısının bu analizi yapmak için yeterli olduğu söylenebilir.

Katılımcıların demografik özelliklerine göre dağılımına bakıldığında 230'i kadın (%65,9), 145'i (%34,1) erkektir. Yaş dağılımına göre bakıldığında 121'i (%28,5) 30 yıldan az, 185'i (%43,5) 30-39 yaş, 57'si (%13,4) 40-49 yaş, 29'u (%6,8) ise 50 yıl ve üzerindedir. Mesleki kıdemlerine göre bakıldığında 121 kişi (%28,5) 5 yıldan az, 197 kişi (%46,4) 5-12 yıl, 57'si (%13,4) 13-20 yıl, 50'si (%11,8) 20 yıl ve üzerindedir. Son olarak ise mezun oldukları seviyeye göre bakıldığında lisans 383'ü (%90,1) lisans, 42'si (%9,9) lisansüstü alandan olmuştur.

Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada veri toplamak amacıyla kişisel bilgi formu, Paternalistik Liderlik Davranışları Ölçeği, Kurum İçi İletişim Ölçeği ve Örgütsel Çeviklik Ölçeği kullanılmıştır.

Kişisel Bilgi Formu: Ölçeğin bu bölümünde araştırmacılardan cinsiyet, yaş, kıdem ve mezuniyet durumuna ilişkin bilgi toplanmıştır.

Paternalistik Liderlik Davranışları Ölçeği: Ölçek, okul yöneticilerinin paternalistik liderlik davranışlarını ölçmek amacıyla Dağlı ve Ağalday (2017) tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin 22 maddesi ve 4 boyutu (yardımsever, ahlaki, otoriter, çıkarıcı) bulunmaktadır. Ölçekten alınan yüksek puan okul yöneticilerinin paternalistik liderlik davranışları sergilediklerini ortaya koymaktadır. Ölçeğin Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı .898, bu çalışmada yapılan analize göre ise bu değer .90 olarak hesaplanmıştır. Bu değerlere bakıldığında ölçeğin kullanım için uygun olduğu görülmüştür.

Kurum İçi İletişim Ölçeği: Ölçek, örgüt içi iletişim düzeyini ölçmek amacıyla Yılmaz (2007) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek, 11 madde ve 2 boyuttan (formal, informal) oluşmaktadır. Ölçekten alınan puanın yüksekliği çalışanların örgüt içi iletişimin yüksek algıladığını göstermektedir. Ölçeğin Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı .61 olarak hesaplanmıştır. Özdamar'a (2017) göre güvenirlik değeri $60 \leq \alpha \leq 70$ ise ölçek yeterli güvenirlik düzeyine sahiptir. Bu bağlamda ölçeğin kullanım için uygun olduğu görülmektedir.

Örgütsel Çeviklik Ölçeği: Ölçek, örgütlerin çeviklik düzeyini ölçmek amacıyla Sharifi ve Zhang (2000) tarafından geliştirilmiş ve Akkaya ve Tabak (2018) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. Ölçek 17 madde ve 4 boyuttan (yetkinlik, esneklik, cevap verme, hız) oluşmaktadır. Ölçekten alınan yüksek puan örgütlerin çevikliğe sahip

olduğunu göstermektedir. Ölçeğin güvenirlik katsayısı .92, bu araştırmada yapılan güvenirlik katsayısı ise .95 olarak hesaplanmıştır. Bu değerlere bakıldığında ölçeğin kullanımı uygundur.

Verilerin Toplanması ve Analizi

Bu araştırmada paternalistik liderlik ile örgüt içi iletişim arasındaki ilişkide örgütsel çevikliğin aracı rolünü belirlemek amacıyla korelasyon ve yapısal eşitlik modeli (YEM) analizleri kullanılmıştır. Korelasyon ve YEM analizlerine geçmeden önce değişkenlerin normal dağılım gösterip göstermediği incelenmiştir. Normal dağılıma ilişkin değerler Tablo 1’de gösterilmiş, elde edilen sonuçlar Tabachnick ve Fidel’in (2007) referans değerlerine (-1,5 ve +1,5) göre değerlendirilmiştir.

Tablo 1. Paternalistik Liderlik, Kurum İçi İletişim ve Örgütsel Çeviklik için Normallik Değerleri

		<i>İstatistik</i>	<i>Standart Hata</i>
Paternalistik liderlik	Ortalama	4,24	.027
	Standart sapma	.561	
	Çarpıklık	-.928	.118
	Basıklık	-.097	.236
Kurum içi iletişim	Ortalama	3.64	.020
	Standart sapma	.413	
	Çarpıklık	-.167	,118
	Basıklık	-.263	,236
Örgütsel çeviklik	Ortalama	3.95	,031
	Standart sapma	.653	
	Çarpıklık	-.300	,118
	Basıklık	-.328	,236

Tablo 1’e bakıldığında değişkenlerin basıklık ve çarpıklık değerlerinin -1,5 ve +1,5 arasında kaldığı görülmektedir. Bu sonuçların Tabachnick ve Fidel’in (2007) referans değerlerine uygun olduğu görüldüğünden verilerin normal dağılımını söylemek mümkündür. Değişkenlerin normal dağılımı doğrulandıktan sonra ölçeklerin güvenirlik katsayıları hesaplanmış ve sonuçlar Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2. Paternalistik Liderlik, Kurum İçi İletişim ve Örgütsel Çeviklik için Normallik Değerleri

<i>Ölçekler</i>	<i>Cronbach-Alpha</i>	<i>Madde Sayısı</i>
Paternalistik liderlik	$\alpha = .90^*$	22
Kurum içi iletişim	$\alpha = .61^*$	11
Örgütsel çeviklik	$\alpha = .95^*$	17

Tablo 2’ye bakıldığında ölçekler için hesaplanan güvenirlik .61 ile .95 arasında değişmektedir. Özdamar’a (2007) göre bu değerler ölçeklerin kullanımı için uygun olduğunu göstermektedir.

Paternalistik liderlik, kurum içi iletişim ve örgütsel çevikliğe ilişkin verilerin normal dağılımı tespit edildikten sonra ölçeklerin güvenirlik katsayılarının kabul edilir düzeyde olduğu kanıtlanmıştır. Bu aşamadan sonra değişkenlerin arasındaki ilişki örüntüsü ve aracılık analizleri yapılmıştır. Analizde Yapısal Eşitlik Modeli kullanılmış ve bu modele ilişkin Baron ve Kenny’nin (1986) önerdiği YEM analiz modeli tercih edilmiştir. YEM analizinde, bağımsız değişken, bağımlı değişken ve aracı değişkeni etkilemelidir. Aracı değişkenin ise bağımlı değişkeni etkilemesi gerekir. Bağımsız değişkenin bağımlı değişkene etkisinde aracı değişken modele eklendiğinde etki değeri “0” (sıfır) olmalı veya belirgin şekilde azalmalıdır. YEM modelinde, bağımlı değişkenin

bağımsız değişkene etkisi "0" olursa tam aracılık, belirgin şekilde azalır kısmi aracılıktan bahsedilebilir. Her iki durumla karşı karşıya kalındığında modelin doğrulandığı söylenebilir.

BULGULAR

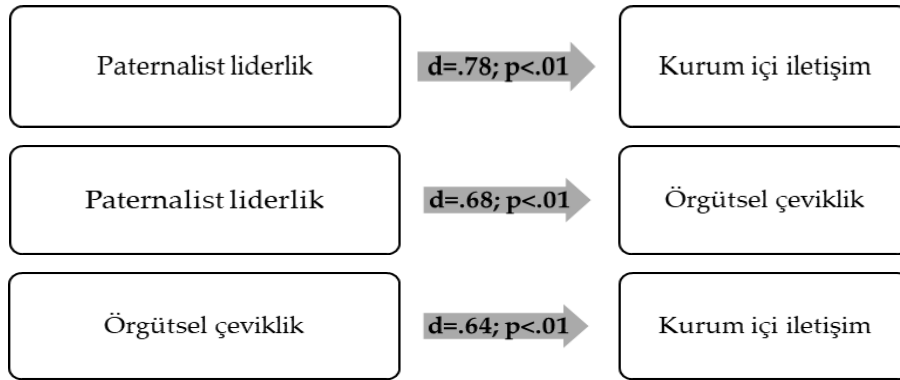
Paternalistik liderlik, kurum içi iletişim ve örgütsel çeviklik arasındaki YEM modelini test etmek amacıyla ilk olarak değişkenler arasındaki korelasyon değerleri hesaplanmış ve Tablo 3'te gösterilmiştir.

Table 3. Paternalistik Liderlik, Kurum İçi İletişim ve Örgütsel Çeviklik Arasındaki Korelasyon Değerleri

Değişkenler	Ortalama	SS	1	2	3
1- Paternalistik liderlik	4,24	.561	-		
2- Kurum içi iletişim	3,64	.424	.501**	-	
3- Örgütsel çeviklik	3,95	.653	.528**	.611**	-

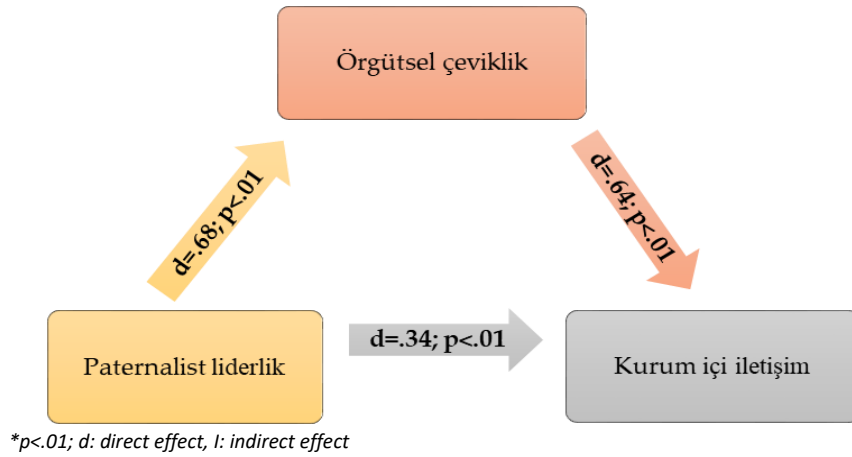
** $p < .01$; $N = 425$

Tablo 3'e bakıldığında paternalistik liderlik ile kurum içi iletişim ($r = .501$; $p < .01$) ve örgütsel çeviklik ($r = .528$; $p < .01$) arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Öte yandan, örgütsel çeviklik ile kurum içi iletişim arasında pozitif yönlü ilişki olduğu görülmektedir ($r = .611$; $p < .01$). Korelasyon analizlerine bakıldığında değişkenler arasında beklendiği gibi anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu aşamadan sonra YEM modelinin test edilmesi aşamasına geçilebilir. İlk olarak, paternalistik liderliğin kurum içi iletişim ve örgütsel çevikliğe etkisine bakılmıştır. Buna ek olarak, örgütsel çevikliğin örgüt içi iletişime etkisi hesaplanmış ve etki değerleri Şekil 2'de gösterilmiştir.



Şekil 2. Paternalistik Liderliğin Kurum İçi İletişim ile Örgütsel Çevikliğe Etkisi, Örgütsel Çevikliğin Kurum İçi İletişime Etkisi

Şekil 2'e bakıldığında paternalistik liderlik, kurum içi iletişim ile örgütsel çevikliğini etkilemektedir. Öte yandan örgütsel çeviklik, kurum içi iletişimi etkilemektedir. Etki değerlerinin tespit edilmesinden sonra örgütsel çeviklik, paternalistik liderlik ile örgüt içi iletişim arasına aracı değişken olarak eklenmiş ve YEM modeli test edilmiştir.



Şekil 3. Paternalistik Liderlik, Kurum İçi İletişim ve Örgütsel Çeviklik Aracılık Modeli

Şekil 3'e bakıldığında, paternalistik liderliğin örgütsel çevikliğe ($d=.68$; $p<.01$) ve kurum içi iletişime ($d=.34$; $p<.01$) doğrudan etkisi vardır. Örgütsel çevikliğin ise kurum içi iletişime doğrudan etkisi bulunmaktadır ($d=.64$; $p<.01$). Paternalistik liderlik, örgüt içi iletişimi hem doğrudan hem de örgütsel çeviklik aracılığıyla etkiler. Modele bakıldığında örgütsel çeviklik, paternalistik liderlik ile örgüt içi iletişim arasında kısmi aracı değişkendir ($I1=.44$; $p<.01$). Öte yandan, YEM modelini değerlendirmek ve path katsayılarının (regresyon) anlamlılığını belirlemek için regresyon analizi yapılmış ve Tablo 4'te gösterilmiştir.

Table 4. Değişkenler Arasındaki Regresyon Katsayı Değerleri

Değişkenler			Estimate	S.E.	C.R.	P
Örgütsel çeviklik	<----	Paternalistik liderlik	1.974	.419	4,72	***
Kurum içi iletişim	<----	Paternalistik liderlik	.773	.214	3,62	***
Kurum içi iletişim	<----	Örgütsel çeviklik	.504	.056	8,97	***

Tablo 4'e bakıldığında paternalistik liderliğin örgüt içi iletişimine etkisinde örgütsel çevikliğin aracı rolü test edilmiş ve değişkenler arasındaki yol katsayıları anlamlı bulunmuştur ($p<.01$). Değişkenlerin standardize edilmiş toplam, doğrudan ve dolaylı etkilerinin yer aldığı değerler tablo 5'te gösterilmektedir.

Table 5. Değişkenlerin Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etkileri

	Standardize Edilmiş Toplam Etki			Standardize Edilmiş Direk Etki			Standardize Edilmiş Dolaylı Etki		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3
1-Paternalistik liderlik	.000			.000			.000		
2- Örgütsel çeviklik	.683	.000		.683	.000		.000	.000	
3- Kurum içi iletişim	.779	.642	.000	.340	.642	.000	.438	.000	.000

Tablo 5'e bakıldığında paternalistik liderlik ile örgüt içi iletişim arasındaki ilişkide örgütsel çeviklik aracı değişkendir ($\beta=.438$; $p<.01$).

Table 6. Önerilen model için uyum değerleri

	χ^2	df	p	χ^2/df	RMR	SRMR	GFI	AGFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA
Model	68,894	27	.000	2.55	.013	.026	.968	.934	.972	.971	.983	.060
Ulaşılan değer				Perfect	Perfect	Perfect	Perfect	Perfect	Perfect	Perfect	Perfect	Acceptable

χ^2 =Chi-square; df=degree of freedom; p<.01; RMR= Root mean square residuals; SRMR= Standardized root mean square residual; GFI= Goodness-of-fit index; AGFI=Adjusted goodness-of-fit index; NFI=Normed Fit Index; TLI=Turker-Lewis Index; CFI= Comparative Fit Index; RMSEA= Root mean square error of approximation.

Tablo 6'ya bakıldığında teorik modele ilişkin değerler ile referans alınan uyum indeksleri karşılaştırılmış ve model ters edilmiştir. Bu sorunlara göre p değeri anlamlı bulunmuş, $\chi^2/df= .255$ olarak hesaplanmış ve uygunluğu kanıtlanmıştır. Teorik modelin diğer uyum değerlerine bakıldığında RMR = .013 (mükemmel uyum), SRMR = .26 (mükemmel uyum), GFI = .968 (mükemmel uyum), AGFI = .934 (mükemmel uyum), NFI = .972 (mükemmel uyum), TLI = .971 (mükemmel uyum), CFI = .983 (mükemmel uyum) ve RMSEA = .60 (kabul edilebilir uyum) şeklinde hesaplanmıştır. Tüm veriler birlikte değerlendirildiğinde teorik modelin referans değerleriyle uyumlu olduğu söylenebilir (Hu ve Bentler, 1999; Maydeu-Olivares ve Garci'a-Forero, 2010; Schumacker ve Lomax, 2010). Bu bağlamda paternalistik liderliğin örgüt içi iletişime etkisinde örgütsel çeviklik kısmi aracı değişken olduğu kabul edilmiştir.

TARTIŞMA ve SONUÇ

Bu araştırma, okul yöneticilerinin PL davranışlarının Öİ etkisinde ÖÇ'nin aracılık rolünü test etmeyi amaçlanmıştır. Bu amaca yönelik olarak bulgular incelendiğinde okul müdürlerinin PL davranışları ile Öİ ve ÖÇ arasındaki pozitif yönlü anlamlı bir ilişki; okulların ÖÇ ile Öİ arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ve son olarak ise PL'nin Öİ etkisinde örgütsel çevikliğin kısmi aracı olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Sonuçlar ise genel çerçevede, alan yazındaki gerek teorik gerekse ampirik bulgularla ele alınarak karşılaştırılacaktır:

Okul liderliği alanında yapılan araştırmaların, liderlik tarzlarına bağlı olarak diğer değişkenleri farklı şekillerde etkilediği sonuçlarına ulaşılmıştır (Aycan, 2006; Köksal, 2011; Pellegrini ve Scandura, 2006; Zheng vd., 2020). PL'nin öğretmenler üzerindeki etkileri ve okullarda nasıl işlediğine dair ampirik kanıtlar incelendiğinde, PL özelinde liderliğin öğretmenlerin iletişimine olumlu etkilediği dikkati çeken bir bulgudur. PL'nin teorik olarak parametrelerinden olan okul müdürüne güvenin de, öğretmenin iş doyumu, öğrencilere bağlılığı, motivasyonuna pozitif olarak aracı rol oynadığı görülmektedir (Cerit, 2012; 2013). Öğretmenlere adil bir şekilde ve sorumluluk alarak liderlik edilmesi müdürler için kritik öneme sahiptir. Diğer bir deyişle müdürün otoriter liderliği, öğretmenler üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir. Okul içerisindeki iş ve işleyişte emir verme, öğretmen için ikna edici olmadığı aksine PL tavırlarla ikna ile beraber motivasyonun da arttığı sonuçları gözlenmiştir (Dağlı ve Ağalday, 2018). Bu ve diğer yönlerden ele alındığında araştırmanın bulgularıyla tutarlık görülmektedir. Karar verme sürecinde öğretmenler devreye girmesi gerekliliğini de destekler niteliktedir. Nitekim karar almada tarafların katılımı etkililiğin yakalanmasında önemli bir noktadır (Tabak, Şahin ve Tabak, 2020; Zheng vd., 2020). Bu nedenle PL davranışları, Öİ ötesinde diğer psikolojik faktörleri de olumlu şekilde etkilemektedir.

ÖÇ'yi arttırmada çeşitli değişkenlerin etki ve rolleri literatürde son yıllarda araştırılan konuların başında gelmektedir. İlk bakışta kurumların, çevik organizasyonlar oluşturmak için bilgi teknolojilerinden faydalandıkları

sonucu ön plana çıkmıştır (Dyer ve Shafer, 1998; Felipe vd., 2020). Diğer taraftan kaynaklarını başarılı bir şekilde yönetmek ve bunlardan yararlanmak için kurumların çalışma motivasyon yeteneklerini sürekli olarak beslemeleri ve geliştirmeleri gerekliliği dikkati çekmektedir. Teorik olarak düşünüldüğünde ise Öİ'nin motivasyona olumlu etkisi üzerinden dolayı bir bulgu örtüşüklüğü tartışması yapılabilir. Bu açıdan bakıldığında iletişim ve Öİ çok yönlü olduğunu kabul etmek gerekir. Bu sayede ÖÇ'nin gerçekleştiği netleşebilir. İletişim temel anlamda sadece konuşmak ve başkalarını dinlemek demek değildir (Baker, 2015). İletişim bir bütündür (Yıldız, 2013) ve ÖÇ için de bu bütünlük içinde ele alınması gerekmektedir. Bu bütünlüğün içerisinde okul için olumlu iletişim, öğrenciler için en etkili değişiklik türlerine yol açma potansiyeline sahiptir.

Çalışanların seslerini duyurma davranışlarını teşvik eden belirli geleneksel liderlik tarzlarının aksine yardımsever aynı zamanda belirli etik kurallara duyarlı diğer bir ifadeyle aileden gelen bir sesle okulun yapısı üzerinde uygulamaların başlatılarak devam ettirilmesi başlıca öneridir. Diğer taraftan araştırmanın bulguları okul müdürlerinin PL ile Öİ ve ÖÇ aynı zamanda ÖÇ ile Öİ arasında da bu ilişkinin varlığı iletişim tabanlı uygulamaların başlatılması ve yaşatılması bakımından ön plana çıkarmaktadır. Okul müdürü ile okul içi aktörler arasındaki iletişimsel etkileşimlere ilişkin genel memnuniyet ve olumlu görüş, tüm iyileştirmelerin üzerine başarılı bir şekilde inşa edilebilir. İncelenen tüm iletişim değişkenlerinin iş tatmini gibi bireysel tabanlı psikolojik faktörleri olumlu etkileyeceği için özellikle öğrenme ortamı olarak sınıflarda öğretmenlerin işlerini yerine getirmede istekli olmalarını sağlayabilir. En genel anlamda ise Öİ iş için merkezi rol koşullarının yerine getirilmesine işaret eder. Nihai olarak ise bu durum meslektaşlar arası iletişimin okullardaki örgütsel iklimin önemli bir yönü olduğu gerçeğinden hareketle olumlu okul iklimi oluşturmada aracı rol oynayacaktır. Dolayısıyla her anlamda iletişim kültürünün okulda var olması önerilmektedir. Gerek PL uygulamalarının olması gerekse iletişimin olması ÖÇ'yi gelişen dünya ve değişen ihtiyaçların karşılanmasında direnç göstermeyen olumlu bir okul kültürünün oluşması bakımından önerilmektedir.

ÖNERİLER

Araştırma problemi ve hipotezlerinin doğası gereği çok düzeyli olduğu ve birden fazla ölçek ve faktörleriyle yapı modellemesi kurulmaya çalışılması sonucunda öğretmen algılarının bağımsız olarak görüşlerini ifade ettikleri varsayımımıza rağmen, öğretmenlerin görüşlerinin elde edilmeye çalışıldığı o andaki ölçülemeyen dışsal faktörlerden farklı düzeylerde modele etkisi olası beklentidir. Bu beklenti modelin aracı olarak ortaya çıkması, teorik uygunluk içerisinde ise modifikasyonla bir bütünlük içerisinde ele alınmasını gerektirmiştir. Bağlam açısından bu araştırmada PL, Öİ ve ÖÇ arasında korelasyon değerlerinin varlığı model sınaması için uygun bir ortamın varlığını ortaya koymaktadır. Mevcut analizlerde kullanılan değişkenlerin çoğu, öğretmenlerin kendileri tarafından bildirilmiştir. Bu nedenle, araştırma analizlerinde raporlanan bazı ilişkiler ortak katılımcı yanlılığı olasılığını artırabilir. Dolayısıyla gelecekte gerçekleştirilmesi planlanan araştırmalarda, temel değişkenlerin ölçümü için katılımcı çeşitliliği sağlanabilir. Ayrıca çalışmanın kesitsel doğası nedensel çıkarımlara izin vermemektedir, bu nedenle gelecekte boylamsal desenleri içeren panel veya karma yapılandırılarak nedenler üzerine odaklanan araştırmalar denenebilir. Özellikle ÖÇ olgusunun oluşumu ve sonuçlarının gözlenmesi uzun vadede olduğu için kesitsel olmaktan çok süreç odaklı çıktılarının elde edileceği kurgular önem taşımaktadır. Diğer

tarafından bu araştırmanın verilerinin sadece Türkiye'nin İstanbul ilinden toplanmıştır. Gerek ülke hatta kıta farklılıkları yapılarak karşılaştırmalı olarak bulguya ulaşma gerekse ulusal düzeyde her bölgeden ilin olabileceği örneklem çeşidini dikkate alan araştırmalar tasarlanabilir.

Etik Metni

Bu makalede dergi yazım kurallarına, yayın ilkelerine, araştırma ve yayın etiği kurallarına, dergi etik kurallarına uyulmuştur. Makale ile ilgili doğabilecek her türlü ihlallerde sorumluluk yazara aittir. Makalenin etik kurul izni Aksaray Üniversitesi İnsan araştırmaları etik kurulu tarafından 2023/04-29 numaralı protokol numarası ile 20.06.2023 tarih E-34183927-000-00000838457 sayılı kararı ile alınmıştır.

Yazarın Katkı Oranı Beyanı: Bu çalışmada tek yazarlı olduğu için yazarın katkı oranı %100'dür.

KAYNAKÇA

- Akdemir, Ö. A. (2019). Teachers' organizational communication and their job motivation. *Journal of Education and Learning*, 8(2), 264-270. <http://doi.org/10.5539/jel.v8n2p264>
- Akkaya, B. & Tabak, A. (2018). Örgütsel çeviklik ölçeğinin Türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *İş ve İnsan Dergisi*, 5(2), 185-206. <http://doi.org/10.18394/iid.439184>
- Akkaya, B. & Tabak, A. (2020). The link between organizational agility and leadership: A research in science parks. *Academy of Strategic Management Journal*, 19(1), 1-17.
- Aycan, Z. (2006). Paternalism: Towards conceptual refinement and operationalization, içinde (ss. 445–466) U. Kim, K. S. Yang, ve K. K. Hwang (Eds.), *Indigenous and cultural psychology: understanding people in context*. NY.
- Bahrami, M. A., Kiani, M. M., Montazeralfaraj, R., Zadeh, H. F. & Zadeh, M. M. (2016). The mediating role of organizational learning in the relationship of organizational intelligence and organizational agility. *Osong public health and research perspectives*, 7(3), 190-196. <http://doi.org/10.1016/j.phrp.2016.04.007>
- Baker, A. C. (2015). *Catalytic conversations: Organizational communication and innovation*. ME-Sharpe.
- Baloch, M. A., Meng, F. & Bari, M. W. (2018). Moderated mediation between IT capability and organizational agility. *Human Systems Management*, 37(2), 195-206. <http://doi.org/10.3233/HSM-17150>
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182. <http://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Bedi, A. (2019). A meta-analytic review of paternalistic leadership. *Appl. Psychol.* 69, 960–1008. <http://doi.org/10.1111/apps.12186>
- Cai, Z., Liu, H., Huang, Q. & Liang, L. (2019). Developing organizational agility in product innovation: the roles of IT capability, KM capability, and innovative climate. *R&D Management*, 49(4), 421-438. <http://doi.org/10.1111/radm.12305>

- Carlone, D. & Taylor, B. (1998). Organizational communication and cultural studies: A review essay. *Communication Theory*, 8(3), 337-367. <http://doi.org/10.1111/j.1468-2885.1998.tb00224.x>
- Cerit, Y. (2012). Paternalistik liderlik ile yöneticiden ve işin doğasından doyum arasındaki ilişki. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(2), 35-56. <http://doi.org/10.7822/egt11>
- Cerit, Y. (2013). Paternalist liderlik ile öğretmenlere yönelik yıldırma davranışları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimler*, 13(2), 839-851.
- Chou, W. J., Sibley, C. G., Liu, J. H., Lin, T. T. & Cheng, B. S. (2015). Paternalistic leadership profiles: A person-centered approach. *Group & Organization Management*, 40(5), 685-710. <http://doi.org/10.1177/1059601115573358>
- Christensen L. T. & Cornelissen J (2011) Bridging corporate and organizational communication: Review, development and a look to the future. *Management Communication Quarterly*, 25(3), 383-414. <http://doi.org/10.1177/0893318910390194>
- Çalık, T. (2003). İşgörenlerin örgüte uyumu (örgütsel sosyalizasyon). *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 1-17. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/tebd/issue/26132/275250>
- Çalışkan, N. & Özkoç, A. G. (2016). Örgütlerde paternalist liderlik algısına etki eden ulusal kültür tiplerinin belirlenmesi. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 11(44), 240-250.
- Dağlı, A. & Ağalday, B. (2017). Developing a headmasters' paternalistic leadership behaviours scale in turkey. *Journal of Education Practice*, 8(30), 190-200.
- Dağlı, A. & Ağalday, B. (2018). Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarının incelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(66), 518-534.
- Dedahanov, A. T., Bozorov, F. & Sung, S. (2019). Paternalistic leadership and innovative behavior: Psychological empowerment as a mediator. *Sustainability*, 11, 1770, 1-14. <http://doi.org/10.3390/su11061770>
- Dedahanov, A. T., Lee, D. H., Rhee, J. & Yoon, J. (2016). Entrepreneur's paternalistic leadership style and creativity: The mediating role of employee voice. *Management Decision*, 54(9), 2310-2324. <http://doi.org/10.1108/MD-11-2015-0537>
- Dyer, L. & Shafer, R. A. (1998). From human resource strategy to organizational effectiveness: Lessons from research on organizational agility. Working Paper Series, CAHRS / Cornell University. https://ecommons.cornell.edu/bitstream/handle/1813/76977/From_Human_Resource_Strategy_to_OrgWP98_12.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Erben, G. S. & Ötken, A. B. (2014). Paternalist liderlik ve işe bağlı mutluluk ilişkisinde iş-yaşam dengesinin rolü. *Journal of Management and Economics Research*, 12(22), 103-121. <http://doi.org/10.11611/JMER192>
- Ertekin, İ., Ilgın, H. Ö. & Ataman Yengin, D. (2018). Örgütsel iletişim kuramları. *Turkish Online Journal of Design Art and Communication*, 8(2), 297-311.
- Felipe, C. M., Leidner, D. E., Roldán, J. L. & Leal-Rodríguez, A. L. (2020). Impact of IS capabilities on firm performance: the roles of organizational agility and industry technology intensity. *Decision Sciences*, 51(3), 575-619. <http://doi.org/10.1111/deci.12379>

- Gerçek, M. (2018). Yöneticilerin babacan (paternalist) liderlik davranışlarının psikolojik sözleşme bağlamındaki beklentileri üzerindeki etkilerine yönelik bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 13(2), 101-118. <http://doi.org/10.17153/oguiibf.390533>
- Ginting, B. S., Mesiono, M., Hasanah, U., Irwansyah, M. & Ansyari, R. (2023). Organizational communication culture at elementary school. *Jurnal Basicedu*, 7(2), 1127-1132. <http://doi.org/10.31004/basicedu.v7i2.4751>
- Günbayı, I. (2007). The organizational communication process in schools. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 7(2), 787-798.
- Harraf, A., Wanasika, I., Tate, K. & Talbott, K. (2015). Organizational agility. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 31(2), 675-686. <http://doi.org/10.19030/jabr.v31i2.9160>
- Hu, L. & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1-55. <http://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Kaya, A., Balay, R. & Göçen A. (2012). Öğretmenlerin alternatif ölçe ve değerlendirme tekniklerine ilişkin bilme, uygulama ve eğitim ihtiyacı düzeyleri. *International Journal of Human Sciences*, 9(2), 1229-1259.
- Keyton, J. (2017) Communication in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 501-526. <http://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113341>
- Kline, R. B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling*. The Guilford Press.
- Koçyiğit, Y. & Akkaya, B. (2020). The role of organizational flexibility in organizational agility: A research on SMEs. *Business Management and Strategy*, 11(1), 110-123. <http://doi.org/10.5296/bms.v11i1.16867>
- Koschmann, M. A. & Campbell, T. G. (2019). A critical review of how communication scholarship is represented in textbooks: The case of organizational communication and CCO theory. *Annals of the International Communication Association*, 43(2), 173-191. <http://doi.org/10.1080/23808985.2019.1590785>
- Köksal, O. (2011). Bir kültürel liderlik paradoksu: Paternalizm. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15), 101-122.
- Lu, Y. & Ramamurthy, K. (2011). Understanding the link between information technology capability and organizational agility: An empirical examination. *MIS quarterly*, 931-954. <https://doi.org/10.2307/41409967>
- M. Budd, J. & L. Velasquez, D. (2014). Phenomenology and organizational communication. *New Library World*, 115(7/8), 394-404. <https://doi.org/10.1108/NLW-03-2014-0028>
- Mao, H., Liu, S. & Zhang, J. (2015). How the effects of IT and knowledge capability on organizational agility are contingent on environmental uncertainty and information intensity. *Information Development*, 31(4), 358-382. <https://doi.org/10.1177/026666691351805>
- Maydeu-Olivares, A. & Garcia Forero, C. (2010). Goodness-of-fit testing. *International Encyclopedia of Education*, 7, 190-196. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-044894-7.01333-6>
- McPhee, R. D. & Zaug, P. (2001). Organizational theory, organizational communication, organizational knowledge, and problematic integration. *Journal of Communication*, 51(3), 574-591. <http://doi.org/10.1111/j.1460-2466.2001.tb02897.x>

- Nazir, S., Shafi, A., Asadullah, M. A., Qun, W. & Khadim, S. (2021). Linking paternalistic leadership to follower's innovative work behavior: the influence of leader–member exchange and employee voice. *European Journal of Innovation Management*, 24(4), 1354-1378. <http://doi.org/10.1108/EJIM-01-2020-0005>
- Özdamar, K. (2017). *Eğitim, sağlık ve davranış bilimlerinde ölçek ve test geliştirme yapısal eşitlik modellemesi*. Nisan.
- 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, 264-279. <http://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400185>
- Qtairi, A. R. & Alshoraty, Y. I. (2022). The degree of jordanian universities' organizational agility. *International Education Studies*, 15(4), 125-132. <http://doi.org/10.5539/ies.v15n4p125>
- Rademakers, M., Scheepstra, S. & Stokes, P. (2019). Organizational agility and value creation. *Journal of Creating Value*, 5(2), 106-110. <http://doi.org/10.1177/2394964319880378>
- Schad, E. (2019). No time to talk! Teachers' perceptions of organizational communication: Context and climate. *Educational Management Administration & Leadership*, 47(3), 421-442. <http://doi.org/10.1177/1741143217739358>
- Schumacker, R. E. & Lomax, R. G. (2010). *A beginner's guide to structural equation modeling*. Routledge Taylor & Francis Group.
- Shafer, R. A., Dyer, L., Kilty, J., Amos, J. & Ericksen, J. (2001). Crafting a human resource strategy to foster organizational agility: A case study. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 40(3), 197-211. <http://doi.org/10.1109/EMR.2003.1207061>
- Sharifi, H. & Zhang, Z. (2000). A methodology for achieving agility in manufacturing organisations: An introduction. *International journal of production economics*, 62(1), 7-22. <http://doi.org/10.1108/01443570010314818>
- Shi, X., Yu, Z. & Zheng, X. (2020). Exploring the Relationship Between Paternalistic Leadership, Teacher Commitment, and Job Satisfaction in Chinese Schools. *Front. Psychol.* 11(1481), 1-12. <http://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01481>
- Şendoğdu, A. A. & Erdirençelebi, M. (2014). Paternalist liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14(27), 253-274. <http://doi.org/10.30976/susead.302226>
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics* (481-498). Allyn and Bacon.
- Tabak, H., Şahin, F. & Tabak, B. Y. (2020). Okul yöneticilerinin karar alma yaklaşımları: veriye dayalı karara almaya geçiş. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 24(3), 713-725.
- Tallon, P. P. & Pinsonneault, A. (2011). Competing perspectives on the link between strategic information technology alignment and organizational agility: insights from a mediation model. *MIS quarterly*, 35(2), 463-486. <http://doi.org/10.2307/23044052>

- Tian, Q. & Sanchez, J. I. (2017). Does paternalistic leadership promote innovative behavior? The interaction between authoritarianism and benevolence. *J. Appl. Soc. Psychol.* 47, 235–246. <http://doi.org/10.1111/jasp.12431>
- Timuroğlu, M. K. & Balkaya, E. (2016). Örgütsel iletişim ve motivasyon ilişkisi: Bir uygulama. *International Journal of Social Inquiry*, 9(2), 89-113.
- Tucker, M. L., Meyer, G. D. & Westerman, J. W. (1996). Organizational communication: Development of internal strategic competitive advantage. *The Journal of Business Communication* (1973), 33(1), 51-69. <http://doi.org/10.1177/002194369603300106>
- Weick, K.E. & Browning, L.D. (1986) Argument and narration in organizational communication. *Journal of Management*, 12(2), 243–259. <http://doi.org/10.1177/014920638601200207>
- Yıldız, K. (2013). Analysis of the relation of teachers' organizational identification and organizational communication. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 13(1), 264-272.
- Yılmaz, E. (2007). *Kurum içi iletişim ortamı ile kurumsal güven arasındaki ilişki ve bir alan araştırması*[Doktora tezi]. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Zheng, X., Shi, X. & Liu, Y. (2020). Leading teachers' emotions like parents: relationships between paternalistic leadership, emotional labor and teacher commitment in China. *Front. Psychol.* 11(519), 1-9. <http://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00519>