

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**BABACAN LİDERLİK ALGISI VE YÖNETİCİYE
GÜVEN İLİŞKİSİNDE KÜLTÜREL DEĞERLERİN ETKİSİ**

DOKTORA TEZİ

Osman USLU

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme

Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Kadir ARDIÇ

KASIM 2017

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**BABACAN LİDERLİK ALGISI VE YÖNETİCİYE GÜVEN
İLİŞKİSİNDE KÜLTÜREL DEĞERLERİN ETKİSİ**

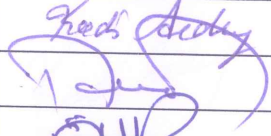
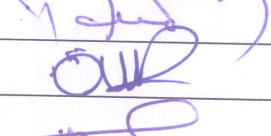
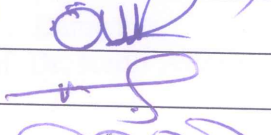
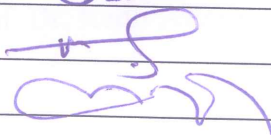
DOKTORA TEZİ

Osman USLU

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme

Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon

Bu tez 24.11.2017 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / ~~Oyçokluğu~~ ile kabul edilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATİ	İMZA
Prof. Dr. Kadir ARDIÇ	Başarılı	
Prof. Dr. Remzi ALTUNISIK	Başarılı	
Doç. Dr. Öznur BOZKURT	Başarılı	
Doç. Dr. Mahmut AKBOLAT	KABUL - BAŞARILI -	
Doç. Dr. Mahmut HIZIROĞLU	BAŞARILI	



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS/DOKTORA İNTİHAL YAZILIM RAPORU BEYAN BELGESİ

Tez Başlığı: Babacan Liderlik Algısı ve Yöneticiye Güven İlişkisinde Kültürel Değerlerin Etkisi

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışmamın toplam 135 sayfalık kısmına ilişkin *Sakarya Üniversitesi Lisansüstü Yönetmeliği Madde 28* uyarınca aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan ve 07/12/2017 tarihinde Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından şahsıma iletilen *Turnitin* intihal tespit programı raporuna göre tezimin benzerlik oranı % 6 'dır.

Uygulanan filtrelemeler:

- 1) Kaynakça hariç
- 2) Alıntılar dahil
- 3) 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Bu bilgiler doğrultusunda tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Öğrenci
Osman USLU

ÖĞRENCİ BİLGİLERİ

Adı – Soyadı	: Osman Uslu
Öğrenci Numarası	: 1360D04018
Ana Bilim Dalı	: İşletme
Programı	: Yönetim ve Organizasyon
Statüsü	: ☐ Y. Lisans ☒ Doktora ☐ Bütünleşik Doktora

Danışman
Prof. Dr. Kadir ARDIÇ

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde hiçbir zaman desteklerini benden esirgemeyen, her türlü problemimde yardımcı olan ve tezimin öz bir şekilde oluşturulmasına öncülük eden, danışmanım kıymetli hocam sayın Prof. Dr. Kadir Ardıç'a,

Desteklerinden dolayı, tecrübesiyle ve kişiliğiyle herkese örnek olmuş olan rahmetli hocam sayın Prof. Dr. Gültekin Yıldız'a,

Çalışmanın yöntem kısmında fikir ve desteklerini aldığım sayın hocalarım Prof. Dr. Remzi Altunışık ve Doç. Dr. Mahmut Akbolat'a,

Altı buçuk yıl önce tanıştığım ve bugüne kadar aynı odayı paylaştığım, tezin her aşamasında fikrini ve desteğini aldığım, psikolojik olarak her daim yanımda olan ve dostluğunu yürekten hissettiğim kardeşim Dr. Emrah Özsoy'a,

Burada isimlerini tek tek sayamadığım bugüne kadar dostluklarını hissettiğim bütün arkadaşlarıma ve yakınlarıma,

Misafir araştırmacı olarak bulunduğum dönemde fikir ve tecrübelerinden yararlandığım Varşova Üniversitesi, Yönetim Bilimleri Fakültesi öğretim üyesi sayın Dr. Tomasz Ochowski'ye,

Doktora dönemim boyunca, şahsıma doktora bursu sağlayan TÜBİTAK'a,

Her daim moral ve motivasyonumu yükseltip beni destekleyen kıymetli kardeşlerim Yasin'e, Mücahit'e ve değerli arkadaşlarım Ahmet, Muhammet, İbrahim ve Özgür'e,

Beni bugünlere kadar yetiştiren, her türlü ihtiyacıma canı gönülden destek veren, haklarını ömrüm boyunca ödeyemeyeceğim canım annem Aysel Uslu ve canım babam İbrahim Uslu'ya,

Son olarak, yoğun çalışma ortamında her akşam bütün stresimi unutturan biricik oğlum İbrahim'e ve her türlü stresime katlanan ve psikolojik olarak her daim yanımda olan kıymetli eşim Meryem Uslu'ya,

Çok teşekkür ederim.

Osman USLU

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	i
KISALTMALAR	iii
TABLO LİSTESİ	iv
ŞEKİL LİSTESİ	v
ÖZET	vi
SUMMARY	vii
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: TEORİK ÇERÇEVE VE KAVRAMLARIN TANIMLANMASI	4
1.1. Liderlik.....	4
1.2. Liderliğin Örgütler Açısından Önemi	5
1.3. Liderlik Yaklaşımları.....	7
1.3.1. Özellikler Yaklaşımı	7
1.3.2. Davranışsal Yaklaşım	8
1.3.2.1. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları	8
1.3.2.1. Michigan State Üniversitesi Çalışmaları	9
1.3.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımı	10
1.3.3.1. Fiedler Durumsallık Modeli	11
1.3.3.2. Amaç-Yol Teorisi	12
1.3.4. Yeni Liderlik Yaklaşımları	13
1.3.5. Liderlik Tarzları	15
1.4. Babacan Liderlik	17
1.5. Yöneticiye Güven	29
1.3. Kültürel Değerler	46
1.3.1. Güç Mesafesi	48
1.3.2. Bireycilik ve Toplulukçuluk.....	50
BÖLÜM 2: ARAŞTIRMANIN ARKA PLANI	53
2.1. Araştırma Problemi.....	53
2.2. Araştırma Soruları ve Hipotezleri	57
2.2.1. Araştırmanın Soruları	57
2.2.2. Araştırmanın Hipotezleri	57

2.2.2.1. Babacan Liderlik ve Yöneticiye Güven İlişkisi	58
2.2.2.2. Babacan Liderlik ve Yöneticiye Güven İlişkisinde Kültürel Değerlerin Etkisi	60
2.3. Araştırma Modeli	64
BÖLÜM 3: ARAŞTIRMA	65
3.1. Örneklem ve Verilerin Toplanması.....	65
3.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler.....	67
3.3. Araştırmada Kullanılan Analiz Yöntemleri.....	69
3.4. Araştırmanın Bulguları	69
3.4.1. Tanımlayıcı İstatistikler ve Güvenilirlik Analizi	69
3.4.2. Korelasyon Analizi	70
3.4.3. Regresyon Analizi	73
3.4.4. Moderatör Etki Analizi	80
TARTIŞMA VE SONUÇ.....	87
KAYNAKÇA	97
EKLER	119
ÖZGEÇMİŞ	148

KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AKUT	: Arama Kurtarma Derneği
GLOBE	: Global Leadership & Organizational Behavior Effectiveness
IBM	: International Business Machines
INDCOL	: Individualism-Collectivism
SPSS	: Statistical Package for Social Sciences
TDK	: Türk Dil Kurumu
TL	:Türk Lirası



TABLO LİSTESİ

Tablo 1. Sektöre Göre Katılımcılar.....	66
Tablo 2. Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Güvenirlilik Analizi.....	70
Tablo 3. Değişkenler Arası İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Korelasyon Analizi.....	72
Tablo 4. Değişkenler Arası Etkileşimlerin İncelenmesine Yönelik Tekli Regresyon Analizi.....	74
Tablo 5. Değişkenler Arası Etkileşimlerin İncelenmesine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi.....	76
Tablo 6. Etkileşim Etkisi Bulguları (Güç mesafesi).....	82
Tablo 7. Etkileşim Etkisi Bulguları (Bireycilik).....	84
Tablo 8. Etkileşim Etkisi Bulguları (Toplulukçuluk).....	86

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1. Mayer, Davis ve Schoorman Örgütsel Güven Modeli.....	35
Şekil 2. Shockley-Zalabak, Ellis ve Winogard Örgütsel Güven Modeli.....	37
Şekil 3. Tan ve Lim Çalışma Arkadaşlarına ve Örgüte Güven Modeli.....	41
Şekil 4. Araştırma Modeli.....	64
Şekil 5: Araştırmanın İstatistiki Modeli.....	81



Tezin Başlığı: Babacan Liderlik Algısı ve Yöneticiye Güven İlişkisinde Kültürel Değerlerin Etkisi	
Tezin Yazarı: Osman USLU	Danışman: Prof. Dr. Kadir ARDIÇ
Kabul Tarihi: 24.11.2017	Sayfa Sayısı: viii (önkısım) + 96 (tez) + (29 ek)
Anabilimdalı: İşletme	Bilimdalı: Yönetim ve Organizasyon
Babacan liderliğin yazında güç mesafesi yüksek ve toplulukçu toplumlarda olumlu, buna karşın düşük güç mesafesi ve bireyci toplumlarda olumsuz algılandığı vurgulanmaktadır. Bu vurgular ile bazı ampirik çalışmaların bulguları, bir toplum içinde farklı kültürel değerlere sahip bireylerin babacan liderliğe yönelik farklı algı ve tutumlarının olabileceği izlenimini ortaya koymaktadır. Babacan liderliğin bir toplum içinde farklı kültürel değerlere göre olumlu bir liderlik tarzı olarak algılanıp algılanmadığının tespiti, hem var olan teorik tartışmalara katkı sağlamak açısından, hem de ampirik çalışmalara olan ihtiyacı karşılamak bakımından öneme sahip gözükmemektedir. Bu gerekçe ile bu çalışmada yazındaki tartışmalara paralel olarak babacan liderliğin bireylerin kültürel değerlerine göre olumlu bir liderlik tarzı olarak algılanıp algılanmadığı sorgulanmaktadır. Bu bağlamda babacan liderlik algısı ile yöneticiye güven arasındaki ilişki ve güç mesafesi, bireycilik ve toplulukçuluğun bu ilişkideki etkilerini incelemek amaçlanmıştır. Çalışmanın amacına bağlı olarak nicel bir araştırma tasarlanmış ve araştırma için gerekli veriler anket formu vasıtasıyla elde edilmiştir. Araştırmanın örneklemi farklı iş kollarında özel ve kamu sektöründe çalışan toplam 753 katılımcı oluşturmaktadır. Araştırma sorularını yanıtlamak ve araştırma hipotezlerini test etmek üzere korelasyon, regresyon ve moderatör etki analizlerinden yararlanılmıştır. Araştırma bulgularına göre çalışanların babacan liderlik algısı ile yöneticiye güven düzeyleri arasında kuvvetli pozitif bir ilişki söz konusudur. Aynı zamanda babacan liderlik algısı yöneticiye güveni pozitif etkilemektedir. Çalışanların babacan lider davranışına ilişkin algılarının pozitif olduğu ve yöneticilerinden tatmin oldukları görülmektedir. Moderatör etki analizi bulgularına göre ise babacan liderlik algısı ile yöneticiye güven ilişkisinde kültürel değerlerin anlamlı etkilerinin olmadığı görülmektedir. Sonuçlar makro tartışmaların gerisinde, mikro düzeyde düşünüldüğünde çalışanların kültürel değerlerinin bu çalışma bağlamında kayda değer biçimde önemli olmadığını göstermektedir. Dolayısı ile bu çalışma bağlamında çalışanların kültürel değerlerinin örgütte yansımalarının oldukça düşük olduğunu veya kayda değer bir sonuç ortaya çıkarmadığını ifade etmek mümkündür.	
Anahtar Kelimeler: Babacan Liderlik, Yöneticiye Güven, Güç Mesafesi, Bireycilik, Toplulukçuluk	

Title of the Thesis: Effect of Cultural Values on the Relationship of Paternalist Leadership Perception and Trust in Supervisor	
Author: Osman USLU	Supervisor: Professor Kadir ARDIÇ
Date: 24.11.2017	Nu. Of Pages: viii(pre text)+96(main body)+29(ap.)
Department: Business Administration	Subfield: Management and Organization
In literature it is emphasized that paternalist leadership is perceived positively in high-power and collectivist societies, while it is perceived negatively in low-power and individualistic societies. These highlights and some studies' empirical findings exhibit impression that individuals who has different cultural values in a society may have different perceptions and attitudes towards paternalist leadership. Establishing whether paternalist leadership perceived a positive leadership style depending on the cultural values in a society seems to have importance, both in terms of contribute to existing theoretical debates and meet the need for empirical studies. With this rationale parallel to debates in literature in this study, it is questioned whether paternalist leadership as a leadership style is perceived positively depending on individuals' cultural values. In this context is is aimed to analyze the relationship between paternalist leadership and trust in supervisor and effects of power distance, individualism and collectivism on paternalist leadership-trust in supervisor relationship. Based on the study purpose a quantitative research was designed and required data for research was gathered by questionnaire form. Research sample is composed of 753 participants working in different occupations as private and public sectors. In order to reply research question and test hypotheses, correlation, regression and moderation effect analysis was used. According to research findings, there is a strong positive relationship between employees' paternalist leadership perception and their level of trust in supervisor. At the same time paternalist leadership perception have a strong and positive effect on trust in supervisor. It is seen that employees' perception about paternalist leadership is positive and they are satisfied with their supervisors. According to moderator effect analysis' findings, it is seen that there were no significant effects of cultural values on paternalist leadership-trust in supervisor relationship. Considering on micro level behind macro debates, results show that employees' cultural values are not significantly important within the context of this study. Therefore it is possible state that reflection of employees' cultural values in organization is quite low and it doesn't create a significant result.	
Keywords: Paternalist Leadership, Trust in Supervisor, Power Distance, Individualism, Collectivism	

GİRİŞ

Günümüze kadar yapılan liderlik araştırmalarının birçoğu Kuzey Amerika kökenli (Pellegrini, 2006:2) olmasına rağmen, sonuçlarının dünyanın her yerinde evrensel olarak geçerli kabul edilmesi yazında eleştirilmektedir. Eleştiriler zamanla yönetsel tutumların, değerlerin ve davranışların kültüre göre değişebileceği (Hofstede, 1980) gerçeğini ortaya çıkarmıştır. Batı yazınından farklı olarak ortaya çıkan ve doğu toplumunun yüksek güç mesafesi ve toplulukçu kültürel değerleriyle uyumlu olduğu varsayılan liderlik tarzlarından birisi de babacan liderlik olarak karşımıza çıkmaktadır (Cerit, 2013:841). Öte yandan babacan liderliğin düşük güç mesafesi ve bireycilik değerleriyle örtüşmediği belirtilmekte ve batı yazınında otoriterlikle eş değer olarak kabul edilmektedir (Aycan, 2006:451). Yazında var olan bu vurgular ile bazı ampirik çalışmaların bulguları toplumdaki bireylerin babacan liderliğe ilişkin algı ve tutumlarının farklı olabileceğini göstermektedir. Babacan liderliğin yüksek güç mesafesi ve toplulukçu değerlere sahip bireyler tarafından olumlu algılanacağı ve bireyler üzerinde olumlu bir etki bırakacağı görülürken, aksine düşük güç mesafesi ve bireyci değerlere sahip bireyler tarafından olumsuz algılanacağı ve bireyler üzerinde olumsuz bir etki oluşturacağı görülmektedir. Bu tartışmalar paralelinde babacan liderliğe ilişkin büyüyen bir yazın oluşmakta ise de, ampirik çalışmaların bu gelişmenin gerisinde kaldığı belirtilmektedir (Pellegrini ve Scandura, 2008:567). Oysa babacan liderliğin kültürel değerlere göre olumlu bir liderlik tarzı olup olmadığını incelemek hem var olan teorik tartışmalara destek sağlamak açısından hem de ampirik çalışmalara olan ihtiyacı karşılamak bakımından kritik öneme sahip gözükmektedir (Lau, 2012:1). Babacan liderliğin izleyiciler tarafından olumlu bir liderlik olarak algılanıp algılanmadığını belirlemek üzere ise, çalışanların tutumları ile ilişkisinin analiz edilmesi gerekli görülmektedir. Lider davranışına yönelik çalışan tutumunun ne yönde olduğunun tespiti açısından yöneticiye duyulan güven önemli bir gösterge olarak kabul edilebilir. Güven hem çalışanların tutumunu tespit etmesi açısından, hem de lider izleyici ilişki kalitesi hakkında ipucu vermesi bakımından kritik bir değişken olarak gözükmektedir. Bu gerekçeler ile babacan liderlik ile yöneticiye güven ilişkisi ve babacan liderlik ile yöneticiye güven ilişkisinde güç mesafesi, bireycilik ve toplulukçuluk kültürel değerlerinin etkilerinin olup olmadığını sorgulayan bu çalışma tasarlanmıştır.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm babacan liderlik, yöneticiye güven ile güç mesafesi, bireycilik ve toplulukçuluk kültürel değerlerinin ilgili yazın bağlamında açıklamaları ve ilgili kavramların tanımlanmasından oluşmaktadır. Bu bölümde çalışmanın değişkenlerine ilişkin kavramsal çerçeve sunulmuştur. İkinci bölüm babacan liderlik ile yöneticiye güven ilişkisi ile babacan liderlik yöneticiye güven ilişkisinde kültürel değerlerin etkilerini sorgulayan araştırmanın teorik arka planından oluşmaktadır. Bu bölümde araştırma problemine, araştırma sorularına ve buna bağlı olarak geliştirilen araştırma hipotezlerine ve modeline yer verilmiştir. Üçüncü bölümde ise tasarlanan çalışmanın araştırma kısmı yer almaktadır. Bu bölümde ilk olarak araştırmanın örneklem ve veri toplama yöntemi ile araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin detaylar paylaşılmıştır. Daha sonra araştırmanın bulguları başlığı altında hipotezleri test etmeye yönelik uygulanan analizlere ve bu analizlerin sonuçlarına yer verilmiştir. Son olarak tartışma ve sonuç bölümünde elde edilen bulgular ilgili yazın paralelinde yorumlanmış, bulguların ve çalışmanın özgünlüğü tartışılmış ve araştırmanın kısıtları ile gelecek araştırmalar için öneriler paylaşarak çalışma sonlandırılmıştır.

Çalışmanın Amacı

Bu çalışmada babacan liderliğin bireylerin kültürel değerlerine göre olumlu bir liderlik tarzı olarak algılanıp algılanmadığını ortaya koymak amaçlanmıştır. Dolayısıyla çalışmanın amacı çalışanların babacan liderlik algısı ile yöneticiye güven düzeyleri arasında ilişki olup olmadığını tespit etmek ve sahip oldukları güç mesafesi, toplulukçuluk ve bireycilik gibi bireysel kültürel değerlerin bu muhtemel ilişkide etkilerinin olup olmadığını ortaya koymak olarak şekillenmiştir.

Çalışmanın Önemi ve Katkısı

Bu çalışma ile birlikte yazında vurgulanan üç temel eksikliğin giderilmesi amaçlanmaktadır. Bunlardan ilki babacan liderliğin örgütsel davranış konuları ile yeterince ilişkilendirilmemesidir (Köksal, 2011a:120; Pellegrini, Scandura ve Jayaraman, 2010:392). Liderlikle yakından ilişkili, lider izleyici ilişki kalitesinin göstergesi kabul edilebilecek ve popüler bir örgütsel davranış konusu olan yöneticiye güven bu çalışmada bir değişken olarak ele alınmıştır. İkinci eksiklik, son zamanlarda babacan liderliğe yönelik gelişen bir yazın olsa da, ampirik çalışmaların bu gelişmenin gerisinde kalmasıdır (Pellegrini ve Scandura, 2008:567). Bu çalışmada nicel yöntemler benimsenip, yazındaki

tartışmalara paralel olarak geliştirilen hipotezlerin sınanması sağlanarak, babacan liderliğin ampirik olarak incelendiği bir çalışma ortaya konulmaktadır. Son olarak Pellegrini, Sacandura ve Jayaraman (2010:392)'nın da belirttiği üzere babacan liderliğin çalışanların iş çıktılarına etkisini inceleyen kültürlerarası çalışmalara rastlanmamasıdır. Bu çalışmada babacan liderlik ve yöneticiye güven ilişkisinde kültürel değerlerin etkisi araştırıldığından ve buna ilave olarak kültürel değerler bireysel düzeyde ölçüldüğünden, Türk toplumu içindeki farklı kültürel değerlerin etkileri de incelenmiş olmaktadır. Babacan liderlik ile yöneticiye güven ilişkisinde kültürel değerlerin etkisini incelemek, Türkiye bağlamında liderliğe ilişkin bilginin artmasına yardımcı olacağı gibi, aynı zamanda kültürlerarası liderlik çalışmalarına katkı sağlayacaktır (Lau, 2012:2). Bu anlamda araştırmanın kültür, liderlik ve güven yazınına katkı sağlaması beklenmektedir.

Çalışmanın Kapsamı

Çalışmanın kapsamını İstanbul, Sakarya ve Afyonkarahisar'da faaliyet gösteren banka, otomotiv, sigorta, elektrik ve gıda özel sektör kuruluşları ile üniversite ve tarım il müdürlüğü kamu sektörü kuruluşlarında büyük çoğunlukla beyaz yakalı olarak çalışan 753 katılımcı oluşmaktadır. Çalışmada katılımcıların babacan liderlik algısı, yöneticiye güven ile güç mesafesi, bireycilik ve toplulukçuluk düzeyleri ölçülmüştür. Katılımcıların kültürel değerlerinin ölçümünde ise bu çalışmada analiz düzeyi birey olarak ele alınmıştır.

Çalışmanın Yöntemi

Çalışmanın amacına bağlı geliştirilen araştırma soruları ve hipotezlerini test etmek üzere nicel bir araştırma tasarlanmıştır. Gerekli veriler yazında kabul gören ve geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ölçekler ile demografik sorular kullanılarak oluşturulmuş anket formu vasıtasıyla elde edilmiştir. Elde edilen veriler korelasyon, regresyon (IBM SPSS programı) ve moderatör (düzenleyici) etki (Hayes 2013 PROCESS programı) analizleri vasıtasıyla incelenmiştir.

BÖLÜM I

TEORİK ÇERÇEVE VE KAVRAMLARIN TANIMLANMASI

Bu bölümde çalışma kapsamında ele alınan babacan liderlik¹, yöneticiye güven² ve kültürel değerler³ (güç mesafesi, bireycilik ve toplulukçuluk) ilgili yazın bağlamında açıklanmaktadır. İlk olarak liderliğe, liderliğin örgütler açısından önemine, liderlik yaklaşımlarına ve liderlik tarzlarına değinilmektedir. Sonra bir liderlik tarzı olarak babacan liderliğin tanımları ve yapısı anlatılmaktadır. Babacan liderliğin yazında ortaya konulmuş çeşitli boyutları açıklanarak, babacan liderlik üzerine yazındaki teorik tartışmalara yer verilmektedir. Ardından babacan liderlik ile ilgili yapılmış çalışmalar ortaya konulmaktadır. Daha sonra ise güven ve örgütsel güven kavramlarının tanımlarına yer verilerek, güven ile anlam yakınlığı olan işbirliği, emin olma vb. bazı kavramlar kısaca açıklanmaktadır. Örgütsel güvenin yazında var olan temel modelleri üzerinde durulmakta ve örgütsel güven boyutlarına değinilmektedir. Ardından kişiler arası güven kapsamında ele alınan ve örgütsel güvenin bir boyutu olan yöneticiye güven kavramına değinilip, yöneticiye güven konusunda yazında var olan çalışmalara yer verilmektedir. Son olarak ise kültür ve değer kavramlarına değinilmekte ve bireylerin sahip olduğu güç mesafesi, bireycilik ve toplulukçuluk değerleri ilgili yazın bağlamında açıklanmaktadır.

1.1. Liderlik

Tarihsel süreç içerisinde liderliğin gelişimine bakıldığında, liderliğin insanoğlunun varlığı ile ortaya çıkan (Akyurt, Alparıslan ve Oktar, 2015:51), tüm zamanlarda var olan ve tarihi çok eskilere dayanan bir kavram (Bakan, 2008) olduğu görölmektedir. Davis ve Newstorm (1989:204)'a göre tarih başından bu yana insanoğlu liderlik davranışının

¹ Türkçe (Çıraklar, Uçar ve Sezgin, 2016; Türesin Tetik ve Köse, 2015) ve uluslararası yazında (Göncü, Aycan ve Johnson, 2014; Pellegrini, Scandura ve Jayaraman, 2010) babacan liderlik paternalist liderlik olarak geçmektedir. Paternalist kavramının Türkçe karşılığı sözlüklerde babacı ve babacan olarak belirtilirken, paternalizmin karşılığı babacılık veya babacanlık olarak ifade edilmektedir. Bu çalışma boyunca paternalist liderlik yerine “babacan liderlik” ve paternalizm yerine de “babacanlık” kavramları kullanılmaktadır.

² Kişiler arası güven kapsamında ele alınan yöneticiye güvenin yazında ilk amire güven ve lidere güven olarak ta isimlendirildiği görölmektedir. İlgili kavram bu çalışma boyunca yazında genel kabul gören şekliyle, örgütsel güvenin bir boyutu olarak “yöneticiye güven” olarak incelenmektedir.

³ Genel olarak yazında bir toplumun ulusal kültürel boyutlarını ifade eden güç mesafesi, bireycilik ve toplulukçuluk (Hofstede, 1980), bu çalışmada bireysel düzeyde incelenmektedir. Analiz düzeyinin birey olarak incelenmesi bakımından, yukarıda ifade edilen ulusal kültürel boyutlarının çalışma süresince kültürel değerler olarak bahsi geçmektedir.

doğasıyla ilgilenmiştir. Günümüz ve gelecek örgütlerinde de daha fazla yoğunlukta liderliğe ihtiyaç duyulacağı belirtilmektedir (Tengilimoğlu, 2005:3). Liderlik ortak hedeflerin başarıyla gerçekleştirilmesi için bir grubu etkileme olarak tanımlamaktadır (Robbins, 2001:314). Cook ve diğerlerine (1997:463) göre liderlik; yönlendirme, enerji verme ve çalışanların liderin vizyonuna gönüllü olarak bağlanma sürecidir. Kısaca liderlik, örgüt çalışanlarını belirlenen amaçlara yönlendirme ve motive etme yeteneğidir (Black ve Porter, 2000:45).Yazındaki tanımlar ışığında liderliği *belli bir grubun üyelerini birtakım yetenekler vasıtasıyla istenilen amaçlar doğrultusunda tetikleme, etkileme, yönlendirme, harekete geçirme veya motive etme süreci* olarak ifade etmek mümkündür.

1.2. Liderliğin Örgütler Açısından Önemi

Erdem ve Dikici (2009) liderliğin insanların örgütsel, toplumsal ve siyasal yaşamlarında önemli bir yeri olduğuna dikkat çekmektedir. Yönetimin yöneltme fonksiyonunun gerçekleştirilmesi açısından temel araç olan liderliğin (Pierce ve Dunham, 1990:366), aynı zamanda başarılı örgütlerin oluşturulmasında kritik bir role sahip olduğu görülmektedir (Larsson ve Vinberg, 2010:317). Carter'a göre (2009:144) liderin sağlayacağı sürekli denetim, rehberlik, eğitim ve geribildirim sayesinde çalışanlar tam potansiyellerine ulaşabilmekte ve buna paralel olarak liderlik evrensel olarak en önemli rekabet araçlarından birisi olarak kabul edilmektedir. Liderliği yönetimin tamamı olmasa da önemli bir parçası olarak gören Davis ve Newstorm (1989:204), liderlik olmadığında bir örgütü tıpkı müzisyenler ve çalgıların olduğu fakat koro şefi olmayan bir orkestraya, yani makine ve insan karışımı bir varlığa benzetmektedir. Yeşil'e göre (2013) liderlik bir örgütün varlığını sürdürmesi için bulunması gereken zorunlu bir fonksiyondur ve onsuz bir örgüt düzensiz bir gemi gibidir. Örgütlerin amaçlarına ulaşmalarında biçimsel anlamda yöneticiler etkin iken, doğal anlamda da liderlerin etkin olduğu belirtilmektedir (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2013). Bu hususta Northcraft ve Neale (1990:402) herhangi bir kuruluşun başarısının genellikle o kuruluşun liderine atfedildiğini ve liderlerin örgütün başarı ya da başarısızlığında aslan payına sahip olan kişiler olduğunu ifade etmektedir.

Liderliğin ve liderin örgütler açısından önemi açık olsa da bir diğer husus, liderliğin etkin olup olmadığıdır. Kondalkar (2007:224) çalışma ortamını oluşturan kişinin lider olduğunu, bir örgütün başarısını ise liderin etkinliğine bağlamaktadır. Gordon'da

(1991:370) çevresel ve örgütsel değişimin etkin liderliğin önemini ortaya koyduğundan söz etmektedir. Etkili liderler gündemleri olan, tamamen sonuç odaklı kişiler olup, gelecekte arzu edilen ya da muhtemel yeni vizyonlara ilgi duyan ve kendi vizyonlarını ortaya koyan kişiler olarak tarif edilmektedir (Nanus, 1992:4). En etkin örgütlerde yöneticinin bir hakem ya da komutan rolünden çok, iyi bir iletişimci ve lider rolü oynadığı ifade edilmektedir (Carter, 2009:144). Nanus (1992:12-15) etkili liderlerin dört rolünün olduğunu ve bu rolleri yön belirleyici, değişim ajanı (etkeni), konuşmacı ve koç olarak belirtmiştir. Benzer şekilde araştırmaların saptamalarına göre başarılı liderlerin aşağıda belirtilen rolleri oynamaları beklenmektedir (Aytek, 1983:85).

- Örgütsel amaçlar ile bireysel amaçları bütünleştirmek,
- Örgütü başarı ile temsil etmek,
- Üst, ast ve aynı düzeydeki çalışanlar ile olumlu bir iletişim ortamı sağlamak,
- Üretimin ve verimliliğin yükselmesini sağlamak,
- Örgüt içerisindeki biçimsel olmayan grupları çalıştırmak,
- Astları örgütlemek,
- Astların başarılarını objektif ölçütlerde değerlemek,
- Gücünü dengeli bir şekilde kullanmak,
- Görevlerini uygulamada astlar arasındaki koordinasyonu ve işbirliğini sağlamak.

Yönetimin etkinliğini ve sürekliliğini etkin liderliğe bağlayan Akman, Hanoğlu ve Kızıl (2015), liderlik etme ve lider kavramlarının günümüzde örgütlerin en önemli boyutunu oluşturduğunu ileri sürmektedir. Liderliğin grup davranışını anlamada merkezi rol oynadığı belirlenen Robbins'e göre (2001:340), optimum verimlilik için örgütler güçlü yönetim ve güçlü liderliğe ihtiyaç duymaktadırlar (Robbins, 201:314). Tengilimoğlu (2005:) ise günümüz ve gelecek örgütlerinde daha fazla yoğunlukta liderliğe ihtiyaç duyulacağını ileri sürmüştür. Liderin üstlendiği roller, liderlik sürecinin yönetim fonksiyonları içerisindeki rolü, değişen iç ve dış çevre unsurlarının tümü göz önüne alındığında, liderliğin ve liderlerin örgütler açısından önemi ortaya çıkmaktadır. Lider sahip olduğu yetenekler, güç kaynakları ve vizyoner rolü ile çalışanları örgütsel amaçlar paralelinde harekete geçiren ve örgütün başarısında temel rol oynayan bir unsur olarak göze çarpmaktadır. Liderliğin gerek toplumsal gerekse örgütsel açıdan bu önemi, liderliği daha yakından tanımayı gerekli kılmaktadır. Nitekim liderlik uzun süre merak

konusu olan bir konu olmuş (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009:64) ve araştırmacılar liderliği anlamaya ve açıklamaya çalışmışlardır. Liderliği açıklamaya çalışan yazında birçok yaklaşımın olduğu görülmektedir. Liderliği kavrayabilme açısından ilgili yaklaşımlara değinilmesi ile konunun daha iyi anlaşılabilmesi mümkün olacaktır.

1.3. Liderlik Yaklaşımları

Yazında liderlik yaklaşımlarına ilişkin farklı sınıflandırmaların olduğu görülmektedir. Örneğin Gordon (1991) liderliği özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım, yönetsel roller, durumsal liderlik yaklaşımı ve dönüşümcü liderlik olarak beş ayrı yaklaşım bağlamında açıklarken, Robbins (2001), özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım, durumsallık teorileri ve yeni karizmatik teoriler olarak dört ayrı kısımda açıklamıştır. Liderliğin geleneksel liderlik teorileri (Northcraft ve Neale, 1990) ve modern (çağdaş) liderlik teorileri olarak sınıflandırıldığı da belirtilebilir. Tüm yazın göz önüne alındığında liderlik yaklaşımlarına ilişkin özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım, durumsal liderlik yaklaşımı ve yeni liderlik yaklaşımları olarak bir sınıflandırmanın yapılabileceğini ve bu sınıflandırmanın yazında genel kabul gördüğünü söylemek mümkündür.

1.3.1. Özellikler Yaklaşımı

Liderliği açıklamaya yönelik ilk düzenli yaklaşım (Griffin, 1990:480) ve en eski yaklaşımlardan biri (Wedlock, 2016:3; Pierce ve Dunham, 1990:352) olan özellikler yaklaşımının temel varsayımı, liderleri lider olmayanlardan ayıran birtakım özellikler setinin var olduğudur (Griffin, 1990:480). Gordon (1991:341) bu liderlik özelliklerinin zekâ, orijinallik, isteklilik ve dayanıklılık gibi unsurlardan oluştuğunu ifade etmektedir. Büyük adam yaklaşımı olarak da bilinen özellikler yaklaşımına göre liderler kendilerini diğerlerinden ve izleyicilerden ayıran bazı kişilik özellikler setine sahiptir (Northcraft ve Neale, 1990:406). Özellikler yaklaşımı yanlıları liderlerin, lider olarak doğduklarına ve örgütlerin uygun fiziksel ve entelektüel özelliklere sahip liderleri seçmeleri gerektiğine inanmaktadırlar (Pierce ve Dunham, 1990:352). Araştırmalar yaş, boy, cinsiyet, yakışıklılık, ırk, başkalarına güven verme, güzel konuşma yeteneği, zekâ, kişiler arası ilişki kurma yeteneği, inisiyatif alabilme, dürüstlük, samimiyet, doğruluk, açık sözlülük, kendine güven duyma, kararlılık, iş başarma yeteneği, cesaret, yaratıcılık ve çalışkanlık gibi değişkenler aracılığıyla lider özelliklerini belirlemeye çalışmıştır (Polat ve Arabacı,

2015). Eğer bu liderlik özellikleri tanımlanabilirse, böylelikle potansiyel liderler de saptanabilecektir (Griffin, 1990:480).

1.3.2. Davranışsal Yaklaşım

Davranışsal yaklaşıma göre liderin etkinliğini sahip olduğu kişisel özellikleri değil, davranışları belirlemektedir ve bu bakış açısından hareket eden davranışsal yaklaşım liderin, liderlik yaparken gösterdiği davranışlar veya davranış tarzları üzerinde durmuştur (Bakan, 2008:4). Bir diğer ifadeyle davranışsal yaklaşım lideri lider olmayanlardan ayıran özel davranışların olduğunu öne sürmektedir (Robbins, 2001:315). Bu açıdan liderlikte davranışsal yaklaşıma göre, liderliğe özgü belirli davranışlar vardır ve liderin özelliklerinden çok, onun davranışlarının ve bu davranışların sonuçlarının grup tarafından kabullenilmesi ve beğenilmesiyle liderlik ortaya çıkmaktadır (Polat ve Arabacı, 2015:212). Yazında davranışsal yaklaşımı oluşturan birçok çalışma olsa da, Ohio ve Michigan araştırmacılarının lider davranışının önemli yönlerini saptamada başı çektikleri ifade edilmektedir (Nortcraft ve Neale, 1990:415). Bu çalışmalar birbirine benzeyen liderlik davranışının boyutlarını tespit etmiş ve davranışsal yaklaşımın gelişmesine katkıda bulunmuştur.

1.3.2.1. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları

Ohio State Üniversitesi'nde yapılan çalışmalar, bütün etkin liderlerin kullandığı temel davranış biçimlerini saptamaya çalışmıştır (Northcraft ve Neale, 1990:414). Çalışanlarca tarif edilen yaklaşık binin üzerindeki boyutlar daraltılarak iki kategoriye düşürülmüş ve bu boyutlar göreve (yapıya) dönük ve insana (bireye) dönük olarak isimlendirilmiştir (Robbins, 2001:316).

Göreve Dönüklük: Göreve dönüklük bir liderin kendisinin ve çalışanların rollerini tanımlama ve yapılandırma derecesiyle ilişkili olup, amaçları, iş ilişkilerini ve işi organize etme davranışlarını içermektedir (Gordon, 1991:342; Robbins, 2001:316). Lider bu davranışı sergilediğinde görevlerin nasıl gerçekleştirileceğini belirler, resmi iletişim kanallarını kurar ve lider ve çalışan olarak herkesin ne yapacağını bildiği rolleri tanımlar (Griffin, 1990:482). Robbins'e göre (2001:316) yüksek düzeyde göreve dönük lider, grup üyelerine belirli görevler veren, çalışanlardan performans standartlarını tam olarak yerine

getirmesini bekleyen ve kendilerine verilen sürenin sonunda yapılacakların bitmesi gerektiğine vurgu yapan bir kişidir.

İnsana Dönüklük: İnsana dönüklük, bir kişinin çalışanların hislerini önemseme (Pierce ve Dunham, 1990:354), onların fikirlerine saygı duyma ve ortak güven (Schriesheim, Tolliver ve Behling, 2001:49) ile karakterize edilen iş ilişkilerine sahip olma derecesi olarak bilinmektedir (Robbins, 2001:316). İnsana dönüklükte lider çalışanlara ilgi göstermekte ve destekleyici ve arkadaş canlısı bir iklim oluşturma teşebbüsünde bulunmaktadır (Griffin, 1990:482). Yüksek düzeyde insana dönük lider, çalışanlarına kişisel problemlerinde yardımcı olan, bütün çalışanlara eşit muamele eden, arkadaş canlısı ve yaklaşılabılır bir kişi olarak tarif edilebilir (Robbins, 2001:316).

Ohio State Üniversitesi çalışmalarının sonucunda liderliğin değerlendirilmesinde hem insani boyutun hem de görev boyutunun önemli etkenler oldukları ortaya konulmuş, liderin her iki boyutta da yüksek performans göstermesinin, etkililiğini artıracak ifade edilmiştir (Polat ve Arabacı, 2015:211). Robbins'te (2001:316) çalışmaların büyük çoğunluğunun, yüksek derecede insana dönük ya da yüksek derecede göreve dönük liderlerin, düşük düzeyde insana dönük ya da düşük düzeyde göreve dönük liderlere göre daha yüksek düzeyde çalışan performansı ve iş tatmini elde etme eğiliminde olduklarını gösterdiğini belirtmektedir. Buna rağmen yüksek-yüksek tarzı her zaman pozitif sonuçlara yol açmayabilmekte, öyle ki, yüksek derecede göreve dönüklük yüksek şikâyetlere, devamsızlıklara, personel devir oranları ile düşük performans ve iş tatminine neden olabilmektedir (Robbins, 2001:316; Griffin, 1990:482).

1.3.2.2. Michigan State Üniversitesi Çalışmaları

Ohio State çalışmalarına benzer şekilde Michigan Üniversitesi çalışmaları da liderlik davranışını iki boyut altında toplamıştır. Bu boyutları çalışana dönük ve üretime dönük şeklinde belirtmek mümkündür (Griffin, 1990:481; Gordon, 1991:343). Çalışan odaklı liderler grup üyeleri arasındaki bireysel farklılıkları kabul edecek ve çalışanlarının ihtiyaçlarıyla kişisel olarak ilgilenen düzeyde kişilerarası ilişkilere önem veren kişiler olarak tanımlanmaktadır. Aksine üretime yönelik liderler işin teknik ya da görev kısımlarına vurgu yapma eğiliminde olan ve grubun görevlerini tamamlaması ile ilgilenen kişiler olarak ifade edilebilir (Robbins, 2001:316-317). Çalışmaların sonunda varılan

sonuç, çalışana dönük liderlik davranışı sergileyen liderlerin daha etkin olduğudur (Griffin, 1990:481). Öyle ki, çalışana dönük liderler daha yüksek grup verimi ve iş tatmini ile ilişkiliyken, üretime dönük liderler daha düşük iş tatmini ve verimlilik ile ilişkili bulunmuştur (Robbins, 2001:317). Bu açıdan bakıldığında Ohio çalışmalarına benzer sonuçların ortaya çıktığını söylemek mümkündür.

Genel olarak değerlendirildiğinde davranışsal yaklaşımın lideri lider olmayandan ayıran davranışlar ile tarzları bulmaya ve isimlendirmeye çabalamış olduğu görülmektedir. Hemen hemen bütün çalışmalarda üretime dönük ve insana dönük lider davranışı tasvir edilmiş ve bu iki boyut üzerinden tartışmalar sürdürülmüştür. İnsana yönelik liderliğin verimlilik, iş tatmini ve performans gibi pozitif çıktılara yol açtığı ifade edilmiş ve insana dönük liderlik tarzının evrensel olarak geçerliliğinden bahsedilmiştir. Davranışsal yaklaşım liderlik sürecinin anlaşılmasına katkıda bulursa da, çevreye ve koşullara ağırlık vermemeleri yönünden de eleştirilmiştir (Yörük ve Dündar, 2011:96). Davranışsal yaklaşıma bir diğer eleştiri ise Robbins'ten (2001) gelmiştir. Robbins'in (2001:315-316) eleştirisi, eğer davranışsal yaklaşımın öne sürdükleri tam anlamıyla doğru olsaydı insanlar lider olmaları için eğitilebilirlerdi ve sınırsız sayıda etkin liderler oluşturulabilirdi şeklinde olmuştur.

1.3.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımı

Liderliği açıklamada davranışsal yaklaşımın eleştirilen ve eksik yönlerinden en temelini evrensel varsayımlar içermesi olduğu görülmektedir. Her koşulda evrensel bir liderlikten söz edilemeyeceğinin söz konusu olmasıyla birlikte durumsal liderlik yaklaşımının temelleri de atıldığı belirtilebilir. Durumsal liderlik yaklaşımının özünü her yerde ve her koşulda evrensel olarak en etkin liderlik diye bir şeyin olmayacağı, en etkin liderliğin durumdan duruma, koşuldan koşula değişebileceği varsayımı oluşturmaktadır (Griffin, 1990:483). Grup üyelerinin lideri algısı, liderin davranış biçimi, liderin kullandığı gücün izleyicilerce algılanış biçimi vb. durumsal faktörler liderin etkinliğini ya da etkinsiz kalışını belirleyen ve durumdan duruma değişen faktörler olabilmektedir. Yazında durumsal liderlik yaklaşımının gelişiminde birçok çalışma olsa da, iki temel yaklaşımın öne çıktığı görülmektedir. Bu yaklaşımların ağırlık noktasını liderin kendisi, izleyiciler ve koşullar arasındaki ilişki oluşturmaktadır ve durumsal liderlik yaklaşımının, liderlik

sürecini etkileyen bağlamsal faktörlerin önemine vurgu yaptığı görülmektedir (Polat ve Arabacı, 2015:213).

1.3.3.1. Fiedler Durumsallık Modeli

Durumsallık yaklaşımına katkıda bulunan ilk çalışmalarından biri olan Fiedler durumsallık modelinin temel varsayımı, lider davranışının etkinliğini içinde bulunulan durumun doğasının belirlediğidir (Northcraft ve Neale, 1990:417). Model etkin grup performansının liderlik tarzı ile lidere kontrol etme durumu oluşturacak koşulun en uygun şekilde eşleştirilmesine bağlı olduğunu iddia etmektedir (Robbins, 2001:319). Bir diğer ifade ile liderin etkinliği, durum koşulları ile bu koşullara uygun liderlik tarzının uyumu ile mümkündür. Liderin etkinliğini belirleyen durumsal faktörler Fiedler modelinde lider-üye ilişkileri, görev yapısı ve pozisyon gücü olarak belirtilmiştir (Rue ve Byars, 1990:298; Robbins, 2001:320; Northcraft ve Neale, 1990:417). Durumsal faktörleri Gordon (1991:350) ve Northcraft ve Neale (1990:418) şu şekilde açıklamaktadır.

Lider-üye ilişkileri: Lider üye ilişkileri grubun lidere güven ve saygı duyması ve onun yönergelerini takip etme derecesiyle ilgilidir.

Görev yapısı: Görev yapısı görevin açık bir şekilde belirtilmesi, tanımlanması ya da yapılandırılması ile ilgilidir.

Pozisyon Gücü: Pozisyon gücü liderin çalışanları istenilen istikamete yönlendirmesinde sahip olduğu gerçek ya da potansiyel resmi gücün derecesiyle ilgilidir.

Fiedler modeline göre bu üç durumsal faktörün yapısı değerlendirilmelidir (Robbins, 2001:320), çünkü etkin liderliği saptamada lider üye ilişkilerinin, görev yapısının ve pozisyon gücünün ağırlığı bulunmaktadır (Gordon, 1991:350). Lider üye ilişkilerin zayıf mı güçlü mü, görev yapısının yüksek mi düşük mü ve liderin pozisyon gücünün güçlü mü zayıf mı olduğu belirlenmelidir (Robbins, 2001:320). Lider üye ilişkilerin, görev yapısının en yüksek düzeyde ya da en düşük düzeyde olduğu koşullarda en etkin olacak liderlik tarzının görev odaklı, durumsal faktörlerin orta düzeyde olduğu koşullarda ise ilişki odaklı olduğu görülmektedir. Rue ve Byars'ta (1990:298) Fiedler'in elde ettiği sonuçları şu şekilde yorumlamaktadır.

- Durumun lider için yüksek düzeyde uygun olduğu veya uygun olmadığı zamanlarda, iş merkezli liderlik (görev odaklılık) en etkin grup performansı ile sonuçlanır.
- Durum lider için orta düzeyde olduğu zaman, çalışan merkezli (ilişki odaklı) liderlik en etkin grup performansı ile sonuçlanır.

Sonuç olarak en etkin liderlik tarzı durumdan duruma değişmektedir ve başarının anahtarı liderlik tarzı ile duru eşleştirmesinde yatmaktadır (Rue ve Byars, 1990:298).

1.3.3.2.Amaç-Yol Teorisi

Durumsal liderlik yaklaşımı içerisinde ele alınabilecek bir diğer çalışma amaç yol teorisidir. Bu teoriye göre liderin temel fonksiyonları çalışanlarca arzulanan ödülleri değerli kılmak ya da uygun hale getirmek ve bu ödüllere sebep olacak davranış biçimlerini netleştirmektir (Griffin, 1990:488). Yani lider hedeflere ulaşma yollarını açığa kavuşturmalıdır. Amaç yol teorisi etkin liderliği beklenti teorisinin açıklamada kullandığı etkin motivasyona bağlamaktadır ve etkin liderlik tarzının özelliklerini şu şekilde açıklamaktadır (Gordon, 1991:352).

- Lider kontrol edebileceği çıktıları ulaşmak için çalışanların ihtiyaçlarının farkına varmalı ve onları bu ihtiyaçları kullanarak harekete geçirmelidir.
- Çalışma amaçlarını gerçekleştirmek için çalışanların bireysel ödülleri artırmalıdır.
- Lider koçluk ve yönlendirmeler ile bu ödülleri bir yola sokmalıdır.

Yukarıdaki ifadelerle bakıldığında amaç yol teorisinin ana hatlarıyla çizmiş olduğu etkin liderlikte çalışanların beklentileri, beklentileri harekete geçirecek ödüller ile bu ödüllere ulaşmada izlenecek yolun ön plana çıktığı görülmektedir. Amaç yol teorisine göre 4 tür liderlik davranış tarzı bulunmaktadır ve bu tarzları yönlendirici liderlik, destekleyici liderlik, katılımcı liderlik ve başarı odaklı liderlik şeklinde ifade etmek mümkündür (Griffin, 1990:488; Robbins, 2001:324). Amaç yol teorisinde ele alınan durumsal faktörler ise kişisel özellikler (kontrol odağı, yetenek) ve çalışma ortamının çevresel özellikleridir (görev yapısı, çalışma grubu, resmi otorite sistemi) (Pierce ve Dunham, 1990:382). Liderin etkinliği durumsal faktörlerin durumuna yani liderin içinde bulunduğu koşula göre değişecektir.

Durumsal faktörler ile birlikte düşünüldüğünde hangi liderlik tarzların en etkin olduğunu Robbins (2001:325) şu şekilde açıklamaktadır.

- Görevler yüksek derecede yapıli ya da planli olmaktan ziyade belirsiz veya stres yaratıcı olduğu zamanlarda yönlendirici liderlik daha yüksek düzeyde tatmine neden olmaktadır.
- Çalışanlar yapılandırılmış görevleri yerine getirdiği zamanlarda destekleyici liderlik yüksek düzeyde tatmine ve çalışan performansına neden olmaktadır.
- Yüksek deneyim ya da yüksek yetenek algısı olan çalışanlar arasında yönlendirici liderlik gereksiz görölmektedir.
- İçsel kontrol odaklı çalışanlar katılımcı bir liderlik tarzı ile daha fazla tatmin olacaktırlar.
- Başarı odaklı liderlik görevler belirsiz olduğu zamanlarda çalışanların beklentilerini artırarak çabalamalarını sağlayacak, bu da yüksek performansa neden olacaktır.

1.3.4. Yeni Liderlik Yaklaşımları

Örgütsel etkinlik açısından öneminden dolayı liderlik, teori inşa etmede ve araştırmalarda büyük bir şekilde ilgi odağı olmaya devam etmektedir (Griffin, 1990:494). Liderlikte ortaya çıkan bazı yeni perspektifleri temelde karizmatik liderlik ve dönüşümcü liderlik olarak iki kapsamda ele almak mümkündür. Birçok eserde vizyoner liderlik ile ilham veren liderlik gibi bazı yeni yaklaşımların dönüşümcü liderlik ile birlikte, dönüşümcü liderliğin içerisinde ele alındığı görölmektedir. Bu yeni yaklaşımların yazına bakıldığında neo-karizmatik yaklaşımlar olarak isimlendirildiği de belirtilebilir.

Karizmatik Liderlik: Karizmatik lider olan kişilerin doğuştan getirdikleri cezbedici güçleri/meziyetleri aracılığıyla kitlelerin bağılılıklarını kazanma yeteneğine sahip olduklarına inanılır. Bu tarz liderler, çevrelerindeki gerçeklerden yararlanarak takipçileri için mümkün olan şeyleri, yüksek standartlar sahneleyerek ve onların bu standartlara ulaşabileceklerini bilmelerini sağlayarak resmetmekte ustadırlar (Polat ve Arabacı, 2015:).

Karizmatik liderlerin öz güven düzeyleri oldukça yüksektir ve kendi inançlarının doğruluğuna inanmaktadırlar (Pierce ve Dunham, 1990:364). Karizmatik liderler

izleyicileri için sık sık heyecan verici vizyonlar oluşturmakta ve onların geleceğe güvenmeleri ile geleceğe umutlu olmalarını teşvik etmektedirler (Pierce ve Dunham, 1990:364). Karizmatik liderler aynı zamanda izleyicileri için yüksek standartlar oluşturmakta ve bu yüksek beklentileri karşılayabilecekleri inancını aşılamaktadırlar (Pierce ve Dunham, 1990:364-365).

Max Weber tarafından ileri sürülen karizmatik liderlik, 1980'li yılların ortasında karizmatik liderlik yaklaşımının tamamlayıcısı niteliğinde olan dönüşümcü liderlik etiketi altında ortaya çıkmıştır (Bryman, 1992). Karizmatik lider davranışı gelecekle ilgili ortak bir vizyon gerçekleştirme ile ilgilidir ve lider çalışanlarda işi çekici hale getirecek duygular geliştirilebilir (Kırel, 2000-2001:45-46).

Karizmatik liderler çalışanın motivasyonunu olumlu etkilerler. Çalışanların çaba ve amaçlarının, içsel değerlerinin artırılması bu yollardan biridir. İzleyiciler motive olduklarında örgütün vizyon ve değerlerine bağlanarak yüksek çaba gösterirler. Karizma bir ölçüde hayatın gizidir ve bireysel yaratıcılığın önemi de karizmada saklanmaktadır (Kırel, 2000-2001:47).

Dönüşümcü Liderlik: Dönüşümcü liderlik yeni bir liderlik yaklaşımı olarak ele alınabildiği gibi, yazında bir liderlik tarzı olarak ta değerlendirildiği görülmektedir. Dönüşümcü bir lider örgüte bir vizyon geliştirerek, bu vizyonu örgüt üyelerine ulaştırarak ve örgüt üyelerinin bu vizyonu kabul edip vizyona ulaşmada yardımcı olmaları konusunda onları harekete geçirerek örgütü değiştirir ve daha sonra bu yeni değişimleri kurumsallaştırır (Gordon, 1991:366). Gordon (1991:368) dönüşümcü liderlik sürecinin üç aşamasından söz etmektedir ve bu aşamaları yeniden canlandırılması (güçlendirilmesi) gereken ihtiyacı fark etme, yeni bir vizyon oluşturma ve değişimi kurumsallaştırma olarak belirtmek mümkündür.

Dönüşümcü liderlik, lider ve izleyicilerin etik, arzu ve insan ilişkilerini daha üst bir seviyeye çıkartmaktadır (Conger ve Kanungo, 1994). Bu nedenledir ki dönüşümcü liderlerin işletmelerin başarısı için oldukça önemli olduğu düşünülmektedir (Griffin, 1990:495). İşlemsel lider izleyicilerinin davranışlarında kademeli olarak değişim yaratmaktadır. İzleyicilerini performanslarının yeterliliğine göre ödüllendirmekte ya da cezalandırmaktadır, fakat dönüşümcü lider izleyicilerin örgütle ilgili inanç ve

tutumlarında köklü değişimler yaratmaktadır (Akyurt, Alparslan ve Oktar, 2015). Dönüşümcü liderler sahip oldukları ileri görüşlülük ve karizma sayesinde izleyicilerini kolaylıkla etkileyebilmekte ve kendi belirledikleri amaçlara doğru onları yönlendirmektedirler.

Dönüşümcü liderlik anlayışına göre, lider izleyicilerin ihtiyaçlarını, değer yargılarını değiştiren, örgütleri, değişimi ve yenilenmeyi gerçekleştirerek üstün performansa ulaştıran kişi olarak açıklanmaktadır (Bozkurt ve Göral, 2013). Dönüşümcü liderin izleyicileri ile bütünleşmesinde ya da onları etkilemesinde kullandığı araçların dönüşümcü liderliğin boyutlarında yer aldığı söylenebilir. Dönüşümcü liderliğin boyutlarını ise entelektüel uyarım, bireysel destek, telkinle güdüleme ve idealleştirilmiş etki olarak belirtmek mümkündür (Zeinabadi ve Rastegarpour, 2010: 1005).

Genel olarak bakıldığında eski yaklaşımların aksine dönüşümcü liderlikte değişim kavramının öne çıktığı görülmektedir. Örgütlerin sürdürülebilirliği açısından liderler burada gerekli olan değişimi oluşturmada temel rol üstlenmektedirler. Çalışanların değer yargılarından, örgütün felsefesine kadar geniş bir yelpazede değişimi gerçekleştiren dönüşümcü liderin eski yaklaşımların aksine örgüt içerisinde daha aktif bir konumda olduğu görülmektedir. Dönüşümcü lider ile izleyiciler arasındaki ilişkinin niteliği de bu noktada farklılaşmaktadır. Dönüşümcü lider sahip olduğu karizma, bireysel destek vb. unsurlar ile izleyicilerini yönlendirmekte ve belirlediği amaçlar doğrultusunda izleyiciler ile birlikte güven ve bağlı bir ilişki içerisinde hareket etmektedir.

Tarih içinde meydana gelen makro değişimler yönetimi ve liderliği etkileyip yeni anlayışların doğmasına neden olduğu gibi, benzer süreç içerisinde birbirine benzeyen veya ayrışan liderlik tarzlarının da ortaya çıkmasına neden olmuştur.

1.3.5. Liderlik Tarzları

Liderlik yazınında var olan liderlik tarzlarının farklı paradigmalara bağlı olarak ortaya çıkmış liderlik yaklaşımlarından beslendiği görülmektedir. Buna bağlı olarak liderlik tarzlarında farklı sınıflandırmaların olduğu görülmekle birlikte, genel olarak liderlik tarzlarını geleneksel ve modern liderlik tarzları olarak ele almak mümkündür. Geleneksel bakış açısında liderlik daha çok ekonomik amaçların gerçekleştirilmesi için ortaya çıkan, örgütün hedeflerine yönelik çalışanlara ödül ceza sisteminin uygulandığı ve çalışanın

liderlik sürecine örneğin dönüşümcü liderlikte olduğu gibi çok ta dâhil edilmediği bir süreç olarak ele alındığı görülmektedir. Bu bakış açısından yola çıkarak liderin tıpkı bir yönetici gibi resmi bir misyonunun olduğunu söylemek mümkündür. Modern liderlik yaklaşımında ise liderliğin rastgele ortaya çıkmadığı savunulmakta, lider, vizyon sahibi olan, bu vizyonu diğerleri ile paylaşarak ortak bir vizyon haline dönüştüren, vizyonun gerçekleşmesi için plan yapan kişi olarak değerlendirilmektedir. Liderliğin olabilmesi için resmi bir pozisyona sahip olunması gerekmeyip, herkesin potansiyel bir lider olduğu görüşü hâkimdir (Grossman ve Veliga, 2005).

Yazında geleneksel liderlik tarzları otokratik, demokratik, hümanist, liberal ile çağdaş liderlik tarzları karizmatik, koç tipi, hizmetkâr, etkileşimci ve dönüşümcü olarak sınıflandırılmıştır (Aytek, 1983). Birçok araştırmacı ise liderlik tarzlarını herhangi bir şekilde geleneksel ya da modern olarak birincil sınıflama yapmadan doğrudan ortaya koymuştur. Örneğin Davis ve Newstorm (1989) liderlik tarzlarını otokratik, demokratik ve serbesiyetçi olarak sınıflamıştır. Benzer şekilde Buluç (2009) yazında öne çıkan liderlik tarzlarını öğretimsel, kültürel, etik, vizyoner, dönüşümcü ve etkileşimci olarak ele almıştır. Davis ve Newstorm (1989) ayrıca liderlik tarzlarını pozitif ve negatif liderlik olarak ta sınıflamıştır. Buna göre lider eğer çalışanlara ekonomik ya da ekonomik olmayan ödüllere vurgu yapıyorsa pozitif liderliği, eğer vurgu cezalara yönelik ise negatif liderliği kullanmaktadır.

Yazında farklı liderlik tarzları olsa da ağırlıklı olarak bu farklılığın çalışana yönelik bakış açısı, izleyicilerin liderlik süreci içerisindeki konumu, karar vermenin merkezliği ya da âdemi merkezliği gibi hususlardan kaynaklandığını söylemek mümkündür. Yukarda zikredilen liderlik tarzlarının ağırlıklı olarak batı yazınında var olduğu ve batı yönetim anlayışına paralel şekilde geliştirildiği görülmektedir. Batı yazınından farklı olarak kültüre özgü olduğu ileri sürülen tarzlardan birisi de babacan liderlik olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışmaya temel teşkil etmesi bakımından ve de diğer liderlik tarzlarından farklı olarak hem ilişki hemde görev odaklı tarzları içinde barındırması açısından babacan liderliğin detaylı incelenmesi önem arz etmektedir.

1.4. Babacan Liderlik

Liderlik yazını incelendiğinde uzun bir süre içerisinde Amerikan yönetim teorisinin baskın olduğu ve bu baskınlığın beraberinde Amerika’da ki iyi yönetici profilinin diğer ülkelerde de geçerli olduğu inancını ortaya çıkardığı görülmektedir (Fikret Paşa, Kabasakal ve Bodur, 2001:559). “1980’lerden itibaren de liderlik çalışmalarında Anglo-Amerikan entelektüel ve kültürel çatının baskınlığına ve liderlik üzerinde çeşitli kültürlerin yeterince araştırılmaması üzerine eleştiriler yapılmaya başlanmıştır” (Dimmock ve Walker, 2000:138). Bu eleştiriler zamanla yerini yönetsel tutumların, değerlerin ve davranışların ulusal kültüre göre değişebileceği bilgisine bırakmıştır (Hofstede, 1980). Bu değişime paralel olarak birçok çalışmada kültür ile liderliğin ilişkilendirilmeye başlandığı görülmektedir. Özellikle doğu toplumlarındaki liderlik çalışmalarında batıdakinden farklı şekilde belirginleşen yaklaşımlardan biri de babacan liderlik yaklaşımıdır (Cerit, 2013:841). Babacan liderlik yaklaşımı evrensel liderlik yaklaşımının aksine, durumsal ve kültüre özgü bir liderlik tarzı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Babacan liderlik tarzı diğer liderlik tarzları gibi birçok araştırmacının dikkatini çekmektedir (Saher vd., 2013:443). Ulusal ve uluslararası yazında babacan liderlik tarzı, güçlü disiplin ve otoritenin ahlaki bütünlük ve babacan yardımseverlik ile birleşmiş hali olarak tasvir edilmektedir (Farh ve Cheng, 2000:84). Babacan bir ilişkide sorumlu kişiler ebeveyn rolü üstlenmektedir ve çalışanlarla ilgilenerek onları korumayı görev olarak yerine getirmektedir (Taslak, Arsezen Otamış ve Artun, 2016:357). Schroeder (2011:3) babacan liderliğin, yöneticinin bir baba gibi çalışanları kendi iyilikleri için yönlendirdiği ve kontrol ettiği ve çalışanların kişisel ve profesyonel yaşamlarına dâhil olduğu bir liderlik tarzı olarak değerlendirmektedir. Öyle ki çekirdek bir ailede baba eşinin ve çocuklarının geleceğini garanti altına almak için aile üyelerine karşı otoriter olmayı kendine bir hak olarak görür, çocuklarına ve eşine ilgili davranır ve karşılığında ise saygıyla birlikte bağlılık ve sadakat bekler. Babacan liderlik de tıpkı bu aile ilişkisine benzemektedir. Gelfand, Erez ve Aycan (2007:493) babacan liderliği, hiyerarşik yapı içinde liderin sanki aile ortamında olduğu gibi çalışanların kişisel ve profesyonel hayatlarına öncülük ettiği ve karşılığında bağlılık duymalarını beklediği bir yaklaşım olarak tanımlamıştır. Bir diğer tanıma göre babacan liderlik yöneticilerin çalışanların iş dışı yaşamları ve kişisel problemleri ile ilgilenmesi, çalışanların refahını artırmak için

çaba göstermesi ve kişisel hedeflerine ulaşmalarında çalışanlara destek olmasıdır (Fikret Paşa, Kabasakal ve Bodur, 2001:561). İlgili yazın ve yukarıdaki tanımlar ışığında babacan liderliği, liderin çalışanların özel yaşamına dâhil olan, çalışanlara karşı yardımsever bir tutum takınan, onların huzuru için kendisinde koruma, müdahale etme ve çalışanlara direktif verme gibi hakları gören ve karşılığında da çalışanlardan sadakat beklentisi içerisinde olan bir liderlik tarzı olarak ifade etmek mümkündür.

Tanımlardan yola çıkılarak, babacan liderliğin yapısında hem disiplin ve otoritenin hem de yardımseverlik unsurlarının birlikte var oldukları görülmektedir. Çalışkan ve Özkoç (2016:241) da babacan liderlik tarzının hem ilişki hem de göreve dayalı liderlik tarzlarını içeren bir liderlik tarzı olduğunu belirtmektedir. Çünkü lider disiplin ve otoriteyi kullanarak çalışanları istediği istikamete yönlendirirken, aynı zamanda da yardımsever davranışlar göstererek çalışanları kendisine bağlı kılmaktadır. “Babacan liderlik ataerkil düşünceye dayanan bir davranış şekli olup, aile içerisinde baba ile sembolleşen bu kavramın özünde, kendi menfaatlerinin göz ardı edecek şekilde ailenin diğer fertlerinin yararı doğrultusunda karar almayı gerektiren fedakârlık, sevgi ve korumacı anlayış yatmaktadır” (Erkuş, Tabak ve Yaman, 2010:594). Babacanlığı kavramsallaştıran çalışmalardan birisi olan Kim (1994), otoriter ve yardımsever olmak üzere iki farklı tipe işaret etmektedir. Otoriter babacanlık göreve odaklı olup gerçek anlamda bir fedakârlığı içermezken, yardımsever babacanlık çalışanın sadakatine ve gerçek anlamda yöneticinin çalışanlarıyla ilgilenmesine vurgu yapmaktadır (Fikret Paşa, Kabasakal ve Bodur, 2001:566). Farh ve Cheng (2000) babacan liderliğin yapısında otoriterlik ve diğer yandan başkalarına yardımseverlik olmak üzere birbirine zıt ikiliğin varlığının gerekli olduğunu ifade etmektedir. Cheng ve diğerleri (2004:94) ise babacan liderliği ahlaki değerler, yardımseverlik ile güçlü disiplin ve otoriteyi içeren otoriterlik olarak üç boyut ile açıklamaktadır. Babacan liderliğin bu üç özelliğini şu şekilde özetlemek mümkündür (Farh ve Cheng, 2000):

- *Ahlaklılık*: Liderler kimlik kazanma ve çalışanlar tarafından saygı görmeye imkân tanıyan yüksek ahlaki karakter sergilerler.
- *Yardımseverlik*: Liderler çalışanların refahı için bireysel ve bütüncül şekilde ilgi gösterirler ve çalışanlardan bunun karşılığında minnet duymalarını beklerler.

- *Otoriterlik*: Liderler, güç statüsünü devamlı kılmak ve buna karşılık karşı koymaksızın uyum sağlamaları için çalışanlar üzerinde güçlü kontrol ve otorite kurarlar.

Otoriterlikte lider ve izleyici ilişkisinin biçimini hiyerarşik roller belirlerken, sosyal düzeni muhafaza etmeye önem verilmektedir. Yüksek otoriterliğe sahip liderler güçlü bireysel otoriteye ve çalışanlar üzerinde baskıya sahip olmaktadır (Chen ve Kao, 2009:2534). Yardımseverlik davranışı liderlerin çalışanlarına toleranslı davranmasını, çalışanların işe ilişkin faaliyetlerine yakınlık göstermesini ve karşılıklı sosyal ilişkiler tesis etme ile uyumlu olmayı içermektedir (Cheng ve diğerleri, 2004:115; Chen ve Kao, 2009:2534). Ahlaklılık ise liderin dürüstlüğü, öz disipline sahip olmasını ve adaletli olmasını içermektedir (Chen ve Kao, 2009:2534). Aycan (2006:461) ise babacan liderliği beş boyut olarak ele almıştır. Bu boyutları iş yerinde aile atmosferi oluşturma, bireysel ilişkiler, çalışanların iş dışı yaşamlarına dâhil olma, bağlılık beklentisi ve statü hiyerarşisi ve otorite olarak ifade etmek mümkündür. Bu boyutlandırmanın Farh ve Cheng'in (2000) ortaya koydukları üç boyut ile oldukça benzer olduğu görülmektedir. Bu anlamda babacan liderlik boyutlandırmasında yazında birbirine yakın boyutlandırmaların var olduğu ifade edilebilir. İş yerinde aile atmosferi oluşturma, bireysel ilişkiler ve çalışanların iş dışı yaşamlarına dâhil olma boyutları ile yardımseverlik ve ahlaklılık boyutları örtüşürken, bağlılık beklentisi ile statü hiyerarşisi ve otorite boyutlarının otoriterlik ile paralellik gösterdikleri belirtilebilir. Aycan'ın (2006:449) babacan liderlik yapısında ele aldığı yukarıda zikredilen boyutlar daha kapsamlı aşağıdaki gibi açıklanabilir:

- *İş yerinde aile atmosferi oluşturma*: Lider bir aile babası gibi davranarak, çalışanlara aile üyesi gibi tavsiyeler vererek, iş yerinde bir aile ortamı yaratarak, çalışanlara karşı kendi çocuklarıymış gibi davranıp sorumluluk duyarak ve çalışanları dış olumsuzluklardan koruyarak iş yerinde aile atmosferi oluşturur.
- *Bireysel ilişkiler*: Lider her çalışan ile bire bir ilişki tesis ederek, her çalışanı kişisel problemler ya da aile hayatı gibi hususlarla birlikte tanımaya çalışarak, çalışanlarıyla olan ilişkilerinde sevinç, üzüntü, kızgınlık gibi duygusal reaksiyonlar göstererek ve çalışanların gelişimi ve ilerlemesini yakından gözlemleyerek bireysel ilişkiler kurar.

- *Çalışanların iş dışı yaşamlarına dâhil olma*: Lider gerektiğinde çalışanlarının adına hareket ederek, çalışanların konaklama, sağlık ve çocukların bakımı gibi iş dışı problemlerinde yardımcı olarak, onların düğün, cenaze ve mezuniyet gibi özel etkinliklerine katılarak ve onların özel hayatlarında örneğin evlilik gibi problemlerinde arabulucu gibi davranarak iş dışı yaşamlarına dâhil olur.
- *Bağlılık beklentisi*: Lider ilgi ve desteğine karşılıklı bağlılık ve saygı bekleyerek ve işten çıkarma ya da yükseltme kararlarını verirken bağlılığa performanstan daha çok önem vererek bağlılık beklentisini ortaya koyar.
- *Statü hiyerarşisi ve otorite*: Lider disiplinli ve aynı zamanda destekçi olarak, çalışanların iyiliği hususunda en iyisinin kendisinin bildiğine inanarak, işle ilgili meselelerde son kararı kendisi vererek, işle ilgili her faaliyet için bilgilendirilmeyi veya kontrol etmeyi isteyerek ve çalışanları ile mesafesini koruyarak statü hiyerarşisini ve otoriteyi sağlar.

Babacan liderlik davranışı batılı olmayan kültürlerde yaygın olmakla birlikte belli dereceye kadar gelişmekte olan toplumlarda da görülmektedir (Martinez, 2003:230; Pellegrini ve Scandura, 2008). Babacanlığın geleneksel doğu toplumlarının baskın özelliği olduğu ve özellikle Çin, Hindistan, Kore ve Japonya gibi doğu toplumlarında babacan kültürel eğilimler ve uygulamaların yaygın olduğu görülmektedir (Aycan, 2001:12). Türkiye’de sözü edilen ülkeler arasında yer bulmaktadır. 2000 yılında babacan liderlik davranışının incelendiği on ülkeyi kapsayan araştırmaya göre Türkiye, Hindistan, Çin ve Pakistan en yüksek puan alan ülkeler olmuştur. Rusya, Romanya, Amerika Birleşik Devletleri ile Kanada orta düzeyde ve Almanya ile İsrail en düşük puanı alan ülkeler olmuştur (Aycan ve diğerleri, 2000:214-216). Saher ve diğerleri (2013:444) babacan liderliğin Türkiye, Çin, Hindistan ve Pakistan gibi ülkelerde yaygın olduğunu ve çalışanların koruma ve ilgi karşılığında babacan otoriteyi kabul ettiklerini ifade etmektedir.

Uzak Doğu, Orta Doğu, Latin ve gelişmekte olan ülkelerde babacanlığın yaygın olmasının, bunun aksine İngiltere, Avustralya ve Amerika Birleşik Devletleri gibi ülkelerde yaygın olmamasının ülkelerin ulusal kültürlerinden ileri geldiği söylenebilir. Doğu toplumları genel olarak yüksek güç mesafesi ve toplulukçu değerlere sahipken, batı toplumları tersine düşük güç mesafesi ve bireyci değerlere sahiptir. Gelfand, Erez ve Aycan (2007) babacanlılık, güç mesafesi ve toplulukçuluğun birbirleriyle yakından ilişkili

kültürel değerler olduğuna dikkat çekmektedir. Babacan liderlik ve uygulamaları yük güç mesafesi (Schroeder, 2011:4) ve toplulukçu (Gelfand, Erez ve Aycan, 2007; Pellegrini ve Scandura, 2008) eğilimler ile yüksek ilişkilidir. Türkiye’de bu nedenle babacanlılık çok güçlü bir kültürel değer olarak karşımıza çıkmaktadır (Schroeder, 2011:7). Hem kültürel bir değer olarak hem de bir liderlik tarzı olarak Türkiye babacanlılıkta oldukça yüksek olan ülkelerden biri olarak bulunmuştur (Aycan ve diğerleri, 2000; Aycan, 2006). Benzer şekilde 62 toplum üzerinde yapılan diğer bir araştırmaya göre Türkiye toplulukçu uygulamalarda 5. ve güç mesafesinde 10. sırada yer almıştır (House ve diğerleri, 2004).

Yazında babacanlılığın toplulukçu ve güç mesafesi yüksek kültürlerde daha pozitif algılanacağına ilişkin görüşler bulunmaktadır (Pellegrini ve Scandura, 2006; Aycan, 2006). Farh ve Cheng (2000) babacanlığın konfüçyanizm gibi kendine has kültürlerde pozitif anlama sahip olduğunu belirtmektedir. Çalışanlar ve üstler arasındaki dikey ilişki Çin kültüründe önemli bir yer tutmaktadır ki, liderin üstünlüğü savunulur, izleyiciler ile ilgilenilir, liderin ahlaki öğretileri tanınır ve lider kayırlır (Niu, Wang ve Cheng, 2009). Babacanlılığı toplulukçu ve yüksek güç mesafesi kültürel değerleri ile ilişkilendiren Gelfand, Erez ve Aycan (2007) ise, babacan liderin çalışanların kişisel yaşamı ile ilgilenmesinin buna kanıt olduğunu belirtip, güçlü aile bağları ve sadakat ile birlikte toplulukçu kültürlerde babacan liderin çalışanların tutumları üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu ifade etmiştir. Saufi, Wafa ve Hamzah (2002) güç mesafesi yüksek kültürdeki insanların sorgusuz bir şekilde hiyerarşik ilişkileri ve babacan liderliği tercih ettiklerini belirtmiştir. Yüksek uyumluluk, başkaları adına sorumluluk duyma ve fazlasıyla karşılıklı bağımlılık içinde olma benzeri özellikleri nedeniyle toplulukçu toplumlarda babacanlığa (Aycan, 2006; Ho ve Chiu, 1994) dolayısıyla babacan liderliğe yönelik olumlu tutumların olması beklenmektedir (Cerit, 2012:38). Yüksek güç mesafesi ve babacanlığın olduğu toplumlarda işyeri ilişkisi çalışan ve lider arasındaki güç dağılımı eşitsizliğine dayanmaktadır (Pellegrini ve Scandura, 2008:570) ve bu güç dağılımındaki eşitsizlik genellikle kabul edilmektedir (Schroeder, 2011:9). Bu gibi durumlarda çalışanlar liderlerinden patronaj ilişkileri teşvik etmesini beklemektedirler (Kabasakal ve Bodur, 1998). Aycan’a (2006) göre babacan bir ilişkide babacan lidere uyum gösterme gönüllülük esasına göre gerçekleşmektedir. Batılı olmayan kültürler babacan liderlik tarzını etkin ve faydalı olarak değerlendirirken, batılı kültürler otoriterlikle ilişkilendirmektedir (Pellegrini ve Scandura, 2008). Babacanlığın yardımsever yönü de

batılı bilim adamlarınca zorlayıcı olmayan istismar olarak ele alınmaktadır (Goodell, 1985:252). Görüldüğü üzere güç mesafesi ve toplulukçuluk değerleri yüksek toplumlarda insanların babacanlığa ve babacan liderliğe yönelik tutumları olumlu olmaktadır. Bunun aksine düşük güç mesafesi ve bireyci batı toplumlarında ise babacılık eleştirilmektedir. Doğu toplumunda babacan liderin çalışanların özel yaşamlarına dâhil olması arzu edilip beklenirken, bireyci kültürlerde özel yaşama müdahale olarak görülmektedir. Özerklik, özgüven ve öz idare gibi bireyci değerler babacılık ile negatif ilişkili olduğundan (Aycan, 2006:451), kişi kendi adına karar alınmasını kabul edememekte, kişinin buna nasıl razı olduğu anlaşılamamakta ve bu nedenle batılı araştırmacılarca özerklik ve seçim özgürlüğünü kısıtlayıcı bir uygulama olarak görülmektedir (Aycan, 2001). Uhl-Bien ve Maslyn (2005; akt. Pellegrini, Scandura ve Jarayaman, 2010) babacan liderin aşağıya doğru tek yönlü etkisinin istenmeyen ve kaçınılması gereken bir durum olduğunu ifade etmektedir. Bunun ötesinde Colella ve Garcia (2004; akt. Aycan, 2014) babacanlığı iş yeri ayrımcılığının sinsi bir biçimi olarak tarif etmektedir. Otoriteye uyum göstermenin gönüllü olarak yapılan bir şey olduğu algılanmadığı için, babacılık batı yazınında otoriterlik ile eşdeğer kabul edilmiştir (Aycan, 2006:451). Babacılık görüldüğü üzere farklı kültürel değerlere sahip bireyler tarafından farklı biçimde algılanabilmektedir. Güç mesafesi yüksek ve toplulukçu değerlere sahip özellikle doğu toplumlarında yaşayan insanlar babacanlığı benimsemekte, liderlerinin kendilerine müdahale etmesini normal karşılamakta, uyum için gerekli bir anlayış olarak değerlendirmekte ve hatta yukarıdaki ifadelerden anlaşılacağı üzere bunu kendileri istemektedirler. Bunun aksine düşük güç mesafesi ve bireyci değerlere sahip özellikle endüstrileşmiş ülkelerde yaşayan insanlar babacanlığı olumsuz görmekte, özel hayata müdahale olarak değerlendirmekte ve liderin istismar aracı olarak algılamaktadır. Genel olarak yüksek güç mesafesi ve toplulukçu kültürlerin yardımsever ve otokratik liderliği bireyci kültürlerle göre daha pozitif kabul ettiği görülmektedir (Niu, Wong ve Cheng, 2009:37; Fikret Paşa, Kabasakal ve Bodur, 2001:567). Babacılık her ne kadar batı yazınında eleştirilse de, aynı zamanda yönetim dünyası ve endüstriyel psikoloji alanı babacanlığın bazı özelliklerini liderlik uygulamalarına eklemek istemekte ve bu alanda araştırmalar yapılmaya devam etmektedir (Erben ve Ötken, 2014:106). Aycan'a (2006:445) göre babacılık batının olumsuz tutumuna rağmen, hem doğu da hem de batıda günümüzde sosyal ve örgütsel problemlerin çözümünde önemli bir araç olarak değerlendirilmektedir.

Gerek ulusal gerek uluslararası yazında babacanlığa ilişkin tartışmaların devam etmesi, babacılık ve babacan liderlik gibi konuların son zamanlarda artan bir şekilde araştırılmasına zemin hazırlamıştır. Konunun son zamanlarda gündeme gelmesinde, kültürel öğelerin iş yaşamına olan etkisinin dikkate alınması gereken bir unsur olduğu görüşünün ortaya çıkmasının da etkili olduğu belirtilebilir. Fakat buna rağmen babacanlığın halen araştırmacılardan gereken ilgiyi görmediği ifade edilmektedir (Aycan, 2006:446). Alana ilişkin bir diğer tespit ise babacılık ile ilgili çalışmaların büyük çoğunluğunda örgütlerdeki babacan eğilimlerin incelendiği buna karşın babacılık ve örgütsel davranış konuları ile ilişkilendirilen çalışmaların oldukça az olduğudur (Köksal, 2011a:120). Pellegrini ve Scandura (2008:567) son yıllarda hızla gelişen bir babacan liderlik yazının oluştuğunu, fakat ampirik çalışmaların bu gelişmenin gerisinde kaldığını ifade etmiştir. Benzer şekilde Pellegrini, Scandura ve Jayaraman (2010:392), babacılık üzerine ele alınan çalışmaların gelişmekte olmasına rağmen, henüz babacan liderlik ile iş gören çıktıları ilişkisini inceleyen kültürlerarası ampirik çalışmaların yokluğundan söz etmektedir. Bununla birlikte son yıllarda babacanlığın çalışanların algı, tutum ve davranışlarına etkisine yönelik çalışmalar artan bir şekilde yapılmaya devam etmektedir (Erben ve Ötken, 2014:106). Stratejik yönetim ve liderlik yazınları babacanlığın birey ve örgütlerin yönetimindeki biçimleri, tarzları ve teknikleri anlamada ve lider-üye ilişkisini daha iyi anlamada ilginç ve karmaşık bir yapısının var olduğunu ortaya koymaktadır (Mussolino ve Calabro, 2014:200). Benzer şekilde Aycan (2006:445) babacanlığın kaçınılması ya da desteklenmesi gereken bir şey, ahlaki ya da gayri ahlaki, etkin ya da etkisiz, güçlendirici ya da önleyici ve sömürücü ya da iyilikçi gibi çeşitli zıt görüşleri olan ihtilafli yapısının araştırma yapmak için ilginç bir konu olduğunu belirtmektedir.

Babacan liderlik ve babacılık konularına ilişkin yapılan çalışmalara bakıldığında, gerek yerli gerekse yabancı yazında bu değişkenlerin genel olarak örgütsel davranış ve kültür konuları ile ilişkilendirildiği görülmektedir. Babacan liderliğin konu edildiği araştırmalardan bazıları bir tabloda özetlenmiştir⁴.

Aycan ve diğerlerinin (2000:207) kültürün insan kaynakları üzerindeki etkisini sorguladığı 10 ülkeyi kapsayan ve 1954 katılımcının olduğu araştırmanın bulgularına göre, babacılık Hindistan, Pakistan, Çin ve Türkiye’de en yüksek, İsrail ve Almanya’da

⁴ Babacan liderlik çalışmaları Ek 1’de tablo halinde özetlenmiştir.

en düşük ve Romanya, Rusya, Kanada ile ABD’de orta düzeyde puanlar almıştır. Bu araştırmada güç mesafesi düzeyi en yüksek toplumlar Hindistan, Pakistan, Çin, Türkiye ve Rusya, orta düzeyde olanlar Almanya, ABD ve Kanada ve son olarak en düşükler İsrail ve Romanya olmuştur.

1213 öğrenci üzerinde Aycan ve Fikret Paşa (2003:138) tarafından yapılan araştırmada, öğrenciler tarafından en çok tercih edilen liderlik tarzları sırasıyla karizmatik liderlik, katılımcı liderlik, babacan liderlik ve bürokratik liderlik şeklinde yer almıştır.

Bolu’da 20 ortaokulda görev yapan 283 sınıf öğretmeni üzerinde yapılan araştırmada, babacan liderlik ve taciz (saldırganlık) davranışları arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmanın bulgularına göre babacan liderlik işe ilişkin eleştiri, sosyal izolasyon, iş dışı eleştiri, tutumlara ve ırka yönelik saldırı boyutları ile negatif ilişkili iken, görev baskısı ile herhangi bir ilişkili bulunamamıştır (Cerit, 2013:839).

Bir araştırmada yetişkin bağlanma tarzları ile babacan liderlik tercihi arasındaki ilişki incelenmiştir. Bulgulara göre başkalarıyla ilişkide olma ve başkaları tarafından sevilme ihtiyacı yüksek olan saplantılı bağlanma stili sahibi kişilerin babacan liderliğe ilişkin tutumları pozitif bulunmuştur. Saplantılı bağlanma stiline aksine kayıtsız bağlanma stiline sahip kişilerin babacan liderliğe ilişkin genel tutumlar, tercih ve güven boyutlarında en düşük değerleri aldıkları görülmüştür. Saplantılı bağlanma stiline sahip kişilerin babacan liderin yakın ve ilgili tutumundan hoşlanması muhtemel iken, kayıtsız bağlanma stiline sahip kişilerin babacan liderin kendi özel hayatına girmesine sıcak bakmaması da normaldir (Erben ve Çalışkan, 2015:141).

Erben ve Güneşer (2007:955) babacan liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisinde etik kilimin rolünü incelemiştir. 142 birey üzerinde yapılan araştırmanın bulgularına göre, yardımsever babacan liderlik duygusal bağlılığı orta şiddetle pozitif etkililerken, devam bağlılığını güçlü bir şekilde etkilemektedir. Öte yandan etik iklimim yardımsever liderlik ve duygusal bağlılık ilişkisinde aracılık etkisine sahip olduğu görülmüştür.

Köksal (2011b:166) 133 tekstil çalışanının dâhil olduğu araştırmasında babacanlık ile algılanan örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bulgulara göre çalışanların işlem adaleti algısı arttıkça, özel üstlerine ve işyerine bağlılıkları da (sadakat) artmaktadır. Fakat bu ilişki çok kuvvetli bulunmamıştır.

325 otel çalışanı üzerinde yapılan bir diğer araştırmada babacan liderliğin otoriter liderlik alt boyutu ile dağıtım adaleti arasında pozitif ilişki bulunurken, yardımsever ve ahlaki liderlik alt boyutları ile herhangi bir ilişki bulunamamıştır (Yeşiltaş, 2013:62).

Farklı sektörlerde çalışan 395 katılımcı üzerinde yapılan bir araştırmanın bulgularına göre, babacan liderliğin sadakat beklentisi boyutu çalışanların öğrenmiş güçlülük düzeyleri üzerinde pozitif ve anlamlı etkilidir. Araştırmanın bir diğer bulgusu ise çalışanların babacan liderlik algısının hiçbir demografik değişkene göre farklılık göstermemesidir (Türesin Tetik ve Köse, 2015).

Anwar (2013:109) çalışmasında babacan liderliğin iş gören çıktılarına etkisini incelemiştir. 260 bankacı örnekleminde yapılan araştırmanın bulgularına göre, babacan liderliğin yardımseverlik boyutu çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılık ve yenilikçi davranışlarını pozitif etkilemektedir. Otokrat liderlik boyutu çalışan motivasyonu üzerinde etkiliyken, ahlaki liderlik boyutunun hiçbir iş gören çıktılarına etkisinin olmadığı görülmüştür.

İstanbul'da farklı sektörlerde çalışan 325 kişi üzerinde yapılan bir araştırmanın sonuçları, babacan liderliğin çalışanların örgütsel adalet algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde etkili olduğunu saptamıştır (Çalışkan, 2010:67).

Cenkçi ve Özçelik (2015:16) 350 beyaz yaka çalışanı örnekleminde yaptıkları araştırmada, babacan liderliğin yardımsever liderlik boyutu ile işe tutkunluğun dinçlik, adanma ve yoğunlaşma boyutları arasında pozitif ilişkilere rastlamıştır.

Chan ve diğerleri (2013:108) babacan liderliğin otoriter liderlik ve yardımseverlik boyutlarının örgüte dayalı öz saygı aracılığıyla iş performansına olan etkilerini incelemiştir. 686 çalışan üzerinde gerçekleştirilen araştırmanın bulgularına göre, örgüte dayalı öz saygı, otoriter liderlik ile görev performansı arasındaki negatif ilişkiye ve otoriter liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki negatif ilişkiye aracılık etmektedir. Otoriter liderliğin örgüte dayalı öz saygı, görev performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki negatif etkileri, yöneticiler yüksek düzeyde yardımsever liderlik sergilediklerinde zayıflamaktadır.

Bir diğer araştırmada babacan liderliği kullanan bir futbol koçu ile yönettiği futbol takımının dayanışması arasındaki ilişki incelenmiştir. Takımın performansı futbol

koçunun babacan liderlik tarzının yardımsever, otoriter ve ahlaklı olup olmamasına göre değişmektedir. Babacan liderlik ile takım dayanışması arasında ilişki anlamlı bulunmuş olup, araştırmanın bulgularına göre en önemli babacan liderlik tarzının futbolculara göre ahlaki liderlik olduğu görülmüştür (Chen, 2013:83).

Chen ve Kao (2009:2540) Çinli babacan liderlik davranışının Çinli olmayan çalışanların psikolojik sağlığı üzerindeki etkisini incelenmiştir. 160 çalışan üzerinde yapılan araştırmanın sonucu babacan liderliğin ahlaki liderlik ve otoriter liderlik alt boyutlarının çalışanların işyerindeki psikolojik sağlık düzeylerini negatif etkilediği yönünde olmuştur. Bununla birlikte belirsizlikten kaçınmanın bu ilişkide kısmi olarak aracılık ettiği görülmüştür.

Tayvan'da ki yerel işletmelerde çalışan 543 kişi üzerinde yapılan araştırmada, çalışanların babacan liderliğe ve dönüşümcü liderliğe olan tepkileri incelenmiştir. Bulgulara göre babacan liderliğin bütün boyutlarının çalışanların tepkileri üzerinde etkilidir. Bir diğer ifade ile babacan liderlik çalışanların saygı ve özdeşleşme, bağlı olma ve uyum sağlama ile minnettarlık duyma ve karşılık verme tepkileri üzerinde pozitif etkili bulunmuştur. Dönüşümcü liderlikte çalışan tepkileri üzerinde benzer pozitif etkiye sahiptir ancak babacan liderliğin açıklama gücü dönüşümcü liderliğe göre daha güçlü bulunmuştur (Cheng ve diğerleri, 2004:101).

Chou (2012:75) 498 çalışan üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada, yardımsever ve ahlaki liderlik boyutlarının iş tatmininin üzerinde pozitif etkilerinin olduğunu bulgulamıştır. Bunun aksine otoriter liderlik boyutu içsel iş tatminini negatif etkilemektedir.

Babacan liderliğin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinde lidere güvenin aracılık rolünün incelendiği ve 148 çalışanın dâhil olduğu bir araştırmada, örgütsel özdeşleşme babacan liderliğin yardımseverlik boyutu ile pozitif ve otoriter liderlik boyutu ile negatif ilişkili bulunmuştur. Örgütsel güven ile otoriter liderlik boyutu arasında negatif, diğer tüm değişkenler arasında pozitif ilişkilere rastlanmıştır (Çıraklar, Uçar ve Sezgin, 2016:81).

Göncü, Aycan ve Johnson (2014:36) babacan liderlik ve dönüşümcü liderliğin çalışanların örgütsel davranışları ile ilişkilerini incelemiştir. 49 farklı örgütte bulunan 251 beyaz yakalı çalışan üzerinde yapılan araştırmanın bulgularına göre, hem babacan liderlik

hem de dönüşümcü liderlik lidere güveni güçlendirmektedir ve böylelikle çalışanlar örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemektedirler. Araştırmanın diğer bulgusuna göre babacan liderlik çalışanların izlenim yönetimi motivasyonlarını güçlendirmektedir ve böylelikle örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif ilişkili olduğu saptanmıştır.

227 çalışanın dâhil olduğu ve babacan liderliğin etik iklim üzerindeki etkisi ile lidere güvenin aracılık etkisinin sorgulandığı bir araştırmada, babacan liderliğin etik iklim üzerinde etkili olduğu ve lidere güvenin babacan liderlik ve etik iklim arasında kısmi aracılık etkisi olduğu görülmüştür (Ötken ve Cenkçi, 2012:525).

Babacan liderliğin farklı kültürlerle genelleştirip genelleştirilemeyeceğinin sorgulandığı bir araştırmaya ABD'den 215 ve Hindistan'dan 207 çalışan katılmıştır. Hindistan örnekleminde babacan liderliğin iş tatmini üzerinde pozitif etkisi saptanırken, ABD örnekleminde bu ilişki anlamlı bulunmamıştır. Her iki kültürel bağlamda da babacan liderlik, lider-üye etkileşimi ve örgütsel bağlılıkla olumlu yönde ilişkili bulunmuştur ve yazarlar buna paralel olarak babacan liderliğin kültürlerle genelleştirilebileceğini belirtmişlerdir (Pellegrini, Scandura ve Jayaraman, 2010:391).

Soylu (2011:217) 715 çalışan üzerinde yaptığı araştırmada babacan liderliğin işyeri zorbalığı üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırmanın bulgularına göre, babacan liderliğin bağlılık beklentisi boyutu ile zorbalık deneyimi arasında pozitif ilişki bulunmuştur. Bunun aksine babacan liderliğin “yaşlı bir aile üyesi gibi davranır” ifadesi ile zorbalık deneyimi arasında negatif ilişkiye rastlanmıştır.

65 AKUT çalışanı üzerinde yapılan bir araştırmaya göre yardımsever liderlik örgütsel bağlılığı pozitif etkilerken, otoriter liderlik örgütsel bağlılığı negatif etkilemektedir (Taslak, Arsezen Otamış ve Artun, 2016:357).

Pakistan'da farklı sektörlerde çalışan 350 birey üzerinde yapılan araştırmanın bulgularına göre babacan liderlik çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları ve örgütsel bağlılıkları üzerinde pozitif etkili bulunmuştur (Rehman ve Afşar, 2012).

Wu ve diğerleri, (2012:97) algılanan etkileşim adaletinin ahlaki ve yardımsever liderlik boyutlarının yöneticiye güven üzerindeki etkilerinde aracılık rolü oynadığını bulgulamıştır. Aynı araştırmada yöneticiye güvenin, iş performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif ilişkili olduğu görülmüştür.

Farklı sektörlerde çalışan 214 katılımcının yer aldığı bir araştırmada babacan liderlik tarzının iş güçlendirme ve işten ayrılma isteği ile olan ilişkileri incelenmiştir. Babacan liderlikle iş güçlendirme arasında pozitif ve zayıf bir ilişki bulunurken, babacan liderlikle işten ayrılma isteği arasında negatif ve zayıf bir ilişki elde edilmiştir (Aksoy, 2008).

Aslan (2015) 401 kamu çalışanının dâhil olduğu çalışmada babacan liderliğin çalışan performansına etkisinde iş ahlakının rolünü araştırmıştır. Araştırmanın bulgularına göre babacan liderlik çalışan performansını olumlu etkilemektedir. Bunun yanı sıra iş ahlakının babacan liderliğin çalışan performansına etkisinde ılımlatıcı etkisi bulunmuştur.

Babacan liderliğin çalışanın psikolojik güçlenme seviyesini olumlu etkileyip etkilemediğinin sorgulandığı ve 313 katılımcının yer aldığı bir araştırmaya göre, babacan liderlik çalışanın güçlenme seviyesi ile pozitif ilişkili bulunmuştur ve liderin güvenilir algılanmasının bu ilişkinin aracısı olduğunu göstermektedir. Yazara göre bulgular, babacan liderliğin çalışanlarca güvenilir algılandığını ve bu algının çalışanların aile bağlamında ilişkisel benlik seviyesinden bağımsız olarak çalışanların psikolojik güçlenmesine olumlu katkı yaptığı yönündedir (Demirer, 2012).

Farklı sektörlerde çalışan 183 kişi üzerinde yapılan bir araştırmada, yöneticilerinden babacan liderlik algısı düşük çalışanların, iş ayrımcılığı algısına ve işe alım sürecinde nepotizm algısına daha açık oldukları bulunmuştur. Bununla birlikte çalışanlara yönelik otoriter yönetici davranışları ile çalışanların işe alım sürecine ilişkin kayırmacılık (nepotizm) algısı arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir (Erden, 2014).

Kaygısızel (2015) babacan liderliğin lider-üye etkileşimi ve iş stresi üzerindeki etkilerini araştırmıştır. 155 mavi ve beyaz yakalı çalışanın katıldığı araştırmanın bulgularına göre, babacan liderliğin yardımsever ve ahlaki liderlik boyutları ile lider-üye etkileşimi arasında olumlu bir ilişki saptanırken, otoriter liderlik boyutu ile negatif bir ilişki elde edilmiştir. Babacan liderliğin yardımsever ve ahlaki boyutları ile iş stresi arasında negatif bir ilişki bulunurken, otoriter liderlik ile iş stresinin rol çatışması boyutu arasında pozitif bir ilişkiye rastlanmıştır.

Mutlu'nun (2010) 609 hemşire örnekleminde yaptığı araştırmada, servis sorumlu hemşirelerinin babacan davranışlar sergilediği ve bu babacan davranışların hasta bakım uygulamalarına yansıdığı görülmüştür.

Şahin'in (2015) 93 çalışan üzerinde yaptığı araştırmada babacan liderlik boyutlarının mobbing algısı üzerinde herhangi anlamlı bir etkisi bulunamamıştır.

310 özel hastane çalışanı üzerinde gerçekleştirilen bir araştırmada, babacan liderliğin çalışanların örgütsel özdeşleşmelerini, iş performanslarını ve işten ayrılma niyetlerini etkilediği tespit edilmiştir. Örgütsel özdeşleşme, babacan liderlik ile iş performansı ilişkisine ve babacan liderlik ile işten ayrılma niyeti ilişkisine kısmi olarak aracılık etmektedir (Yaman, 2011).

Yardımcı (2010) 214 banka çalışanı ile yaptığı araştırmasında babacan liderlik davranışının iş tatmini üzerinde pozitif ve güçlü bir şekilde etkili olduğunu saptamıştır.

310 çalışan üzerinde yapılan bir araştırmada mobbing vakalarının çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi ile babacan liderlik tarzının bu ilişkide ne derece etkili olduğu incelenmiştir. Bulgular mobbingin örgütsel bağlılık üzerinde olumsuz etkisi olduğunu saptamıştır, fakat babacan liderliğin bu ilişkide herhangi bir etkisinin olmadığı görülmüştür (Yurdun, 2011).

1.5.Yöneticiye Güven

Güven

Almanca' da ferahlık anlamına gelen “trost” kelimesinden türediği ifade edilen (Shaw, 1997:21) güven, TDK sözlüğünde “korku, çekinme ve kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu” tanımlanmaktadır. Güven kavramı psikoloji, sosyoloji, siyaset bilimi, iktisat, antropoloji ve tarih gibi birçok sosyal bilim yazınında yer almış ve her disiplin kendi bakış açısı ile güveni açıklamıştır (Lewicki ve Bunker, 1996:115; Kipnis, 1996:39; Malhotra ve Murnighan, 2002:535; Popa, 2005:5; Dietz, Gillespie ve Chao, 2010:9). Bu nedenle yazında güvenin birbirinden farklı birçok tanımın olduğu görülmektedir (Sağlam Arı, 2003:4; Popa, 2005:5). Buna karşın tanımların büyük bir kısmında kişiler arası ilişkilere vurgu yapıldığı ve güvenin kişiler arasında karşılıklı olarak gelişmesi muhtemel olan bir yapısının var olduğu görülmektedir. McAllister (1995)'a göre güven, bir bireyin diğer bireyin kararlarına, eylemlerin”e ve sözlerine göre

davranma istekliliği ve emin olma derecesidir. Güven, bir bireyin karşı bireyin yetkinliğine, ilgili olmasına, açık olmasına ve güvenilirliğine olan inancından ötürü o kişiye karşı savunmasız kalma istekliliği şeklinde tanımlanmaktadır (Mishra, 1996:5). Güven kişinin hayatının her döneminde hem kendisi hem de çevresindekiler açısından incelendiğinde en geniş ifadesiyle dürüstlük ve doğruluğa dayalı bir kavram olarak tarif edilmektedir (Çıtır ve Kavi, 2010:233). Mayer, Davis ve Schoorman (1995:712) güveni, “bir tarafın diğer tarafın gözetme ve kontrol yeteneğini hesaba katmadan, kişinin kendisi için önemli bir davranışta bulunacağı beklentisine dayanarak, karşı tarafın sergileyeceği hareketlere karşı savunmasız kalma istekliliği” olarak ifade etmektedir. Bir diğer tanımda ise güven, “bir kişinin beklenen kaybı beklenen kazancından daha yüksek olduğu bir durumla karşılaştığında yaptığı rasyonel olmayan bir seçim” olarak açıklanmaktadır (Deutsch, 1958:265). Genel anlamda tanımlara bakıldığında güvenin risk içeren (Lewicki ve Bunker, 1996:116) psikolojik bir olgu (Costa, Robert ve Taillieu, 2001) olduğu ifade edilebilir.

Yazında güven ile anlam yakınlığı bulunan işbirliği, tahmin edilebilirlik ve emin olma gibi güvenden farklı olan bazı kavramların olduğu görülmektedir (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995:712). Güven kavramının daha net anlaşılabilmesi bakımından kısaca bu kavramların da açıklanmasında yarar bulunmaktadır. İlgili kavramlar arasındaki benzerlik ve farklılıklara aşağıda kısaca değinilmiştir.

İşbirliği: İşbirliği amaçları ve çıkarları benzer olan kişi ya da grupların oluşturdukları bir çalışma ortaklığıdır. Amaçları ve çıkarları bir olan bireyler, birbirlerine güven duymasalar bile işbirliği oluşturabilmektedirler. Mayer, Davis ve Schoorman (1995:712) güvenin işbirliği davranışını geliştiren bir unsur olmasına rağmen, işbirliğinin oluşması için gerekli bir şart olmadığını ifade etmiştir, çünkü onlara göre işbirliği bir tarafın risk almasını gerekli kılmamaktadır. Kişiler birbirlerine güven duymasalar bile ortak amaçlarına ulaşmak için zorunlu da olsa işbirliği yapmak durumunda kalabilir. Güven ile işbirliği bu anlamda birbirinden ayrılmaktadır.

Tahmin edilebilirlik: Davranıştaki tutarlılık anlamına gelen tahmin edilebilirlik, akla, sezgiye veya bazı verilere dayanarak gelecek bir şeyi veya olayı kestirme olarak ifade edilmektedir (www.seslisozluk.com.tr, 2017). Tutarlılık veya tutarlı davranışlar güvenin öncülüdür ve güveni pozitif etkilemesi beklenen koşullardan birisidir. Buna karşın Mayer,

Davis ve Schoorman (1995:714) davranışta tutarlı olmanın, güven oluşması bakımından yeterli bir olmadığını belirtmiştir. Çünkü bir kişinin davranışı olumsuz fakat aynı zamanda tutarlı ise, diğer kişiler sadece davranış tutarlı olduğu için risk olarak güven duymayacaklardır. Hatta bu durum öteki kişilerin güveni düzeyini de azaltabilir (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995:714). Bu açıdan bakıldığında tahmin edilebilirlik kavramının güvene çok yakın fakat güvenden ayrı bir kavram olduğu görülmektedir.

Emin Olma: Başkalarıyla olan geçmiş deneyimlere dayanan emin olma, bir gerçek veya bir sebep üzerine inşa edilmektedir ve bir şeyden veya bir kişiden eminlik derecesi, o şey ya da kişiye yönelik olan özel bilgi arttıkça artmaktadır. Güven ise her zaman geçmiş deneyimlere dayanmayabilmekte ve bir şey ya da kişi hakkında özel bilgiye sahip olmaktan ziyade, belli bir inanç üzerine kurulmaktadır (Shaw, 1997:121). Bu anlamda güven emin olmadan ayrılmaktadır. Güven ile emin olma arasındaki bir diğer fark ise risk alma faktöründen ileri gelmektedir. Güven risk almadan gelişemeyecek bir olgu olup (Shaw, 1997:124), başkasından emin olma ise aksine risk içermemektedir. Erdem (2003:157)'de benzer şekilde emin olmanın sisteme güven duymaya benzer bir olgu olduğunu ifade ederek, sisteme güven duyulurken büyük riskler almaya gerek olmadığını belirtmiştir.

Görüldüğü üzere sosyal ilişkilerin önemli bir unsuru olan güven, genel itibariyle kişiler arasındaki ilişkilere dayalı bir kavram olarak gözükmemektedir. Bununla birlikte güven, bireysel ve örgütsel düzeyde oluşabilmektedir (Halis, Gökgöz ve Yaşar, 2007:192; Şakar, 2010:27). Sonuçta örgütlerin temel yapı taşlarını çalışanlar oluşturmaktadır. Güvenin örgüt ortamında incelenmesiyle birlikte ise örgütsel güven kavramı ortaya çıkmaktadır.

Güveni ve örgütsel güveni açıklamak üzere birçok araştırmacının çeşitli tanımlar, örgütsel güven boyutları ve modeller ortaya koyduğu görülmektedir. Örgütsel güvenin çok boyutlu bir yapıya sahip olması ile yazında henüz örgütsel güven konusunda teorik bütünleşmenin sağlanmamış (Sağlam Arı, 2003:4) olmasının bu durumun en önemli nedenlerinden olduğu ifade edilebilir. Genel olarak bakıldığında örgütsel güven boyutlarının yetenek, açıklık, ilgi, yardımseverlik, dürüstlük, duyarlılık, iletişim, yeniliğe açıklık, bağlılık, özdeşleşme, duygusal güven ve bilişsel güven olmak üzere birçok boyutunun olduğu görülmektedir. Paine (2003:5) örgütlerde güven ölçümünde ölçüm aracına dâhil edilmesi gereken boyutların yetenek, dürüstlük, inanılabilirlik, açıklık ve

dürüstlük, savunmasızlık, çalışanlarla ilgilenme, özdeşleşme, karşılıklı kontrol, tatmin ve bağlılık olduğunu belirtmiştir. Yazında örgütsel güvene ilişkin yapılmış çalışmalara bakıldığında ise örgütsel güven boyutlarının ağırlıklı olarak örgüte güven, çalışma arkadaşlarına güven ve yöneticiye güven bağlamında değerlendirildiği görülmektedir. Örneğin bir çalışanın iş arkadaşının davranışlarında dürüst, yardımsever olması, yöneticisinin astına karşı yardımsever, açık, dürüst, duyarlı olması ya da örgüt politikalarının veya eylemlerinin yeterince açık olması ve örgütün çalışanlarına duyarlı olması gibi durumlar çalışanın örgütüne, çalışma arkadaşlarına ve yöneticisine olan güvenini artıracaktır. Yazında genel kabul gören örgütsel güven boyutlarını bu anlamda örgüte güven, çalışma arkadaşlarına güven ve yöneticiye güven olarak açıklamak ve ifade etmek mümkündür (Börü, İslamoğlu ve Birsell, 2007:50; Özen, 2003:187).

Yöneticiye güven, tıpkı çalışma arkadaşlarına güven gibi örgüt içinde kişiler arası güven kapsamında ele alınmaktadır (Kılıçlar, 2011:24; Koç ve Yazıcıoğlu, 2011:47). Yöneticiye güven yöneticinin verdiği sözleri tutacağına, tutarlı ve adil davranacağına ve açık ve doğru cevaplar vereceğine yönelik inanç olarak tanımlanmaktadır (Reinke ve Baldwin, 2001:164). Yöneticiler, çalışanların örgüte güven duymalarını sağlamada ve onlarla olumlu ilişkiler kurma hususunda oldukça önemli role sahip gözükmemektedir (Yolaç, 2011:64). Yöneticilerin inanç ve eylemlerinin doğrudan veya dolaylı bir şekilde örgüt içinde güven düzeyini etkileyeceğini ve yöneticilerin örgüt içi güven düzeyini etkilemede merkezi rol oynadıkları ifade edilmektedir (Creed ve Miles, 1996:20; Ülker, 2008:191). Çalışan ve yönetici ilişkisinde çalışanın yöneticisini örgütü temsil eden kişi şeklinde görmesi ve yöneticiye güveni örgütün bütününe genelleştirmesidir (Erdem, 2003) örgüt adına önemli gözükmemektedir. Bu bağlamda, yöneticiye güven ve örgüte güven birbirinden farklı olgular olmasına rağmen (Derin:2011:109; İslamoğlu, Birsell ve Börü, 2007:30), aralarında aynı yönlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir (Büte, 2011:176). Yöneticiye güvenin bu sebeple, örgütsel güven oluşturma açısından oldukça büyük önem taşıdığı söylenebilir.

Örgütsel Güven

Güven bireye özgü iken, örgütsel güvenin örgütün bütününe kapsadığı ifade edilmektedir (Demirel, 2008:181). Tan ve Lim (2009:45) örgütsel güveni, “çalışanların örgütün eylemlerine karşı savunmasız kalmaya istekli olmaları” olarak tanımlamaktadır. Derin

(2011:101)’e göre örgütsel güven, “örgütün kimliğine veya kişiliğine duyulan güveni temsil etmektedir ve bir çalışanın, örgütsel desteğe ilişkin algıları, yöneticinin doğru sözlü olacağına ve sözünü tutacağına yönelik inançtır”. Bir diğer bakış açısıyla örgütsel güven, “örgütteki kişilerarası güvenin örgüte genelleştirilmesi ve örgüte olan toplu yönelimi ifade etmektedir” (Zaheer, McEvily ve Perrone, 1998). Çiçek ve Şahin Macit (2016) ise örgütsel güveni, örgütün dürüstlüğüne, adaletli oluşuna ve doğruluğuna duyulan inanç şeklinde yorumlamaktadır. Örgütsel güven tanımlarında iki farklı hususa değinildiği görülmektedir. Birincisinde çalışanların örgüte yönelik destek, adalet, örgütsel kimlik ve doğruluk algılarının belirtildiği, örgütün ön plana çıkarıldığı ve daha çok doğrudan beşeri olmayan faktörler üzerinde durulurken, diğer tanımlarda yönetici ve çalışanlar arası ilişkilerin ele alındığı beşeri faktörlerin üzerinde durulduğu belirtilebilir. Örgütsel güvenin oluşumunda görüldüğü üzere hem beşeri hem de beşeri olmayan faktörlerin etkili olduğu görülmektedir. Örgütsel güveninin veya güvensizliğin nasıl oluştuğunu anlamak üzere yazında ortaya konulmuş olan güven modellerinin incelenmesi bu anlamda önem arz etmektedir.

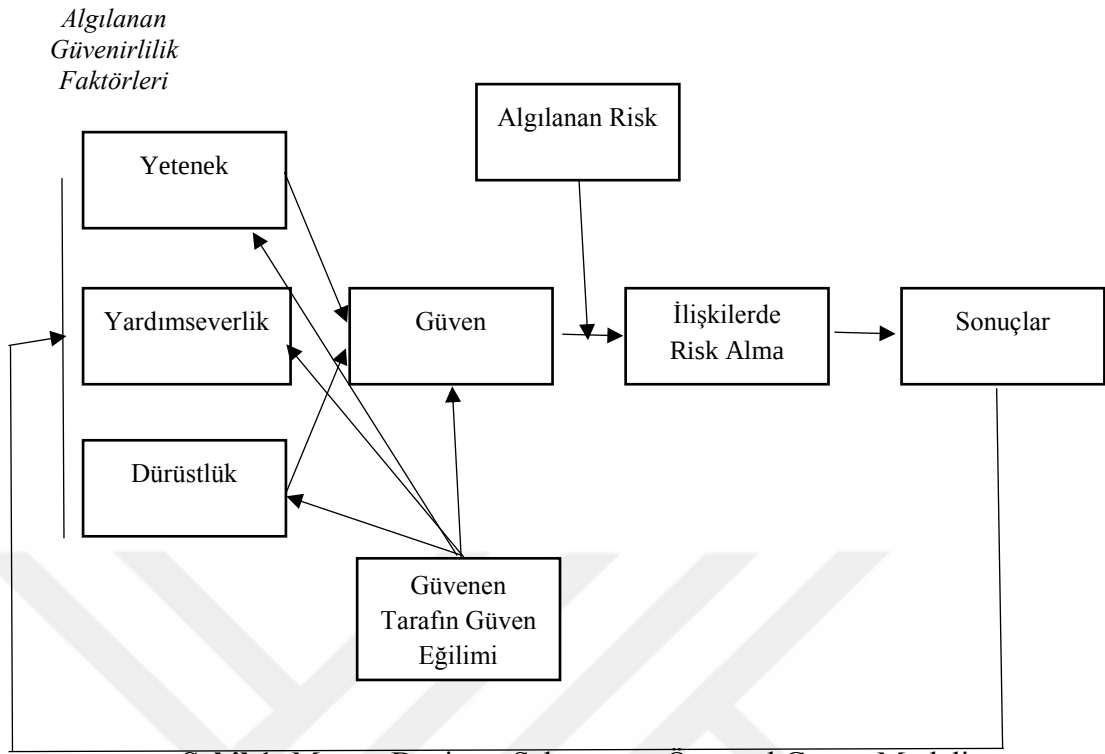
Örgütsel Güven Modelleri

Güveni açıklamak üzere yazında geliştirilmiş birçok modelin varlığından söz edilebilir. Her model güveni farklı bir bakış açısıyla yorumlamış ve farklı güven bileşenlerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Yazında en çok bilinen ve kabul gören güven modelleri arasında Mishra Güven Modeli, Mayer, Davis ve Schoorman Güven Modeli, Bromiley ve Cummings Güven Modeli ile Shockley-Zalabak, Ellis ve Winogard Güven Modeli bulunmaktadır. Bu anlamda bu kısımda yukarıda ifade edilen güven modellerine yer verilmiştir.

Mishra Güven Modeli: Mishra (1996) güvenin dört boyut üzerinde şekillendiğini ifade etmektedir. Bu boyutlar yeterlilik, açıklık, ilgi ve inanılabilirlik olarak belirtilebilir. Örgüt içerisinde yöneticilerin çalışanlarla ve örgütler arası diğer yöneticilerle arasındaki ilişkilerin gelişimi büyük ölçüde “*yeterlilik*” olarak ta tanımlanan güvene dayanmaktadır (Mishra, 1996:10). Bununla birlikte liderler verdikleri kararlarda yeterli olup olmadığı konusunda çalışanlar tarafından ne derece güven duyduklarıyla karakterize edilmektedir (Mishra, 1996:6). Kısacası liderlerin çalışanlarca güvenli olarak algılanmasında liderlerin verdikleri kararlarda yeterli olup olmaması önem teşkil etmektedir. Bu anlamda yeterlilik

Mishra (1996) tarafından önemli bir güven boyutu olarak ele alınmıştır. İkinci boyut ise çalışanlar tarafından yönetimin ve liderlerin eylemlerindeki dürüstlüğü, samimiyeti ve şeffaflığı ifade eden *açıklıktır*. Mishra (1996:7) bir kişinin diğerine karakteri hakkında oldukça dürüst davranarak açık ve detaylı bir şekilde bir şeyler anlatmasının bazen ikili ilişkiler bağlamında güven düşürücü etki yapabileceğini belirtmiştir. Dürüstlükten gelen bu davranış biçimi ikili ilişkilerde güveni azaltıcı bir durum oluştursa bile, genel anlamda toplam güveni olumlu yönde etkileyecektir. *İlgi* boyutu ise çalışanların yönetim ve lider tarafından önemsendiğini, ilgilenildiğini bilmesiyle ilgili bir durumdur ve ilgili davranışlar çalışanlar tarafından güven ile cevap verilir. Mishra (1996:8) ilginin sadece hiyerarşik ilişkiler içerisinde değil aynı zamanda aynı düzeyde bulunan çalışanlar arasında da olabileceğini belirtmiştir. *İnanılrlık* Mishra (1996) modelinin son boyutu olup, söz ve eylemlerdeki tutarlılık anlamına gelmektedir. Ouchi (1981) ve Gabarro (1987)'nin tanımlarından yola çıkan Mishra (1996:7-8), liderin güvenirliliğinin açık bir şekilde liderin inanılrlığına bağlamaktadır. Yöneticiler üzerinde yaptığı araştırmada güven inşa etmede söz ve eylemler arasında inanılrlık, tutarlılık ve güvenile bilirlilik temalarının ön plana çıktığı ifade edilmiştir. Farklı güven boyutlarını ayrı ayrı ele alan Mishra (1996:10) güvenin çok boyutlu bir yapısının olduğunu ve bu boyutların hep birlikte güveni inşa ettiğini belirtmiştir.

Mayer, Davis ve Schoorman Modeli: Mayer, Davis ve Schoorman diğer modellerden farklı olarak modellerinde güven olgusunu açıklarken hem güvenen hem de güvenilen tarafın özelliklerini incelemiştir. Modele göre güvenilen kişiden algılanan faktörler *yetenek*, *yardımseverlik* ve *dürüstlük* olarak ele alınırken, güven oluşumunda güvenen tarafın *güven eğilimi* ve *ilişkilerde risk alma* da etkili olmaktadır (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995:715). İlgili model Şekil 1'de sunulmuştur.



Şekil 1: Mayer, Davis ve Schoorman Örgütsel Güven Modeli

Kaynak: Mayer, R., Davis J.H.ve Schoorman, F.D. (1995:715). “An Integrative Model Of Organizational Trust”. *Academy of Management Review*, Vol 20:3, 709-734.

Güven, güvenilen tarafın yetenekli, yardımsever ve dürüstlük seviyesine göre ve güvenen kişinin sahip olduğu güven eğilimine göre belli bir düzeye ulaşmaktadır. Bununla birlikte güven ilişkilerde risk almayı gerektirir ve oluşan güven düzeyi, güvenen ve güvenilen kişi arasındaki ilişkide alınacak risk miktarını etkilemektedir. Alınan risk miktarı ise bu güven ilişkisinin sonucunu etkilemektedir. Güvenilen kişiden algılanan faktörler aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995:718-720)

Yetenek: Yetenek bir tarafın özel bir alanda etkin olmasını sağlayan beceriler, yetkinlikler ve karakterler grubu olarak ifade edilmektedir ve güven oluşumunda etkili olan bir faktördür. Bir kişi kendi özel alanında teknik bir yeteneğe sahip olduğu için çalışanlar tarafından güven duyulabilir, fakat aynı zamanda bu kişi iletişim becerisine sahip değilse müşteriler tarafından güvenilmeyebilir. Bu nedenle yetenek faktörünün tanımında özel alan kavramı vurgulanmıştır (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995:718).

Yardımseverlik: Yardımseverlik güvenilen kişinin kendi çıkarlarının ötesinde güvenen kişinin yararına yönelik davranışlarda bulunacağına dair inançtan oluşmaktadır.

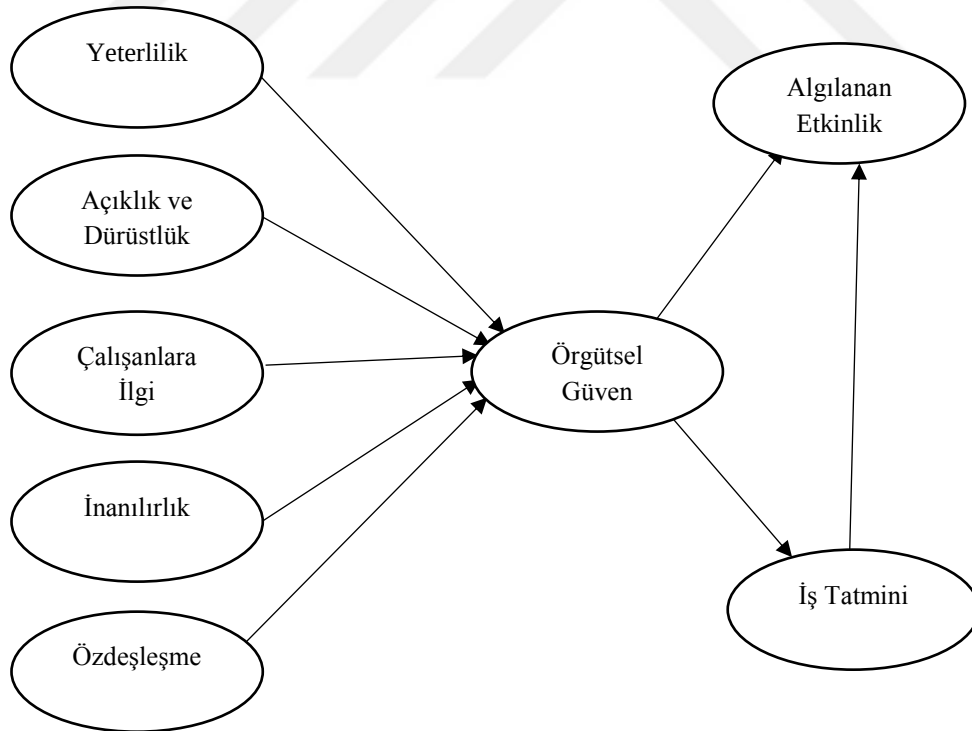
Yardımsızlık güvenen kişinin güvenilirinden algıladığı pozitif eğilim olarak ifade edilmekte ve mentörün çalışana gösterdiği davranış biçimi ile örneklendirilmektedir. Çünkü bu ilişki biçiminde mentör çalışana her türlü desteği çıkar gütmekten ve içsel bir kazanım duymadan vermektedir (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995:718-719).

Dürüstlük: Dürüstlük güvenilen kişinin, güvenen kişinin kabul edilebilir bulduğu birtakım ilkelere ne derece bağlı olduğuna yönelik algılarını içermektedir. Güvenilen kişinin geçmişteki eylemlerinin tutarlılığı, ne derece adalet duygusuna olduğu, diğer kişilerle olan iletişimi gibi faktörler dürüstlük düzeyini belirlemektedir (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995:719). Bu faktörlerin güvenen kişi tarafından yüksek algılanması güven düzeyini böylelikle artırmaktadır.

Bromiley ve Cummings Modeli: Bromiley ve Cummings (1996) yaptıkları çalışmada teorik ve kavramsal olarak örgütsel güveni geliştirmeyi ve buna bağlı olarak örgütsel güveni ölçmede geçerli bir ölçek oluşturmayı amaçlamışlardır. Güveni, a) bir kişi ya da grubun açık veya gizli sözlerine bağlı olarak davranış göstermede iyi niyetli çabalar sarf ettiğine yönelik inanç, b) bir kişinin ya da grubun hangi koşulda olursa olsun dürüst olduğuna dair inanç ve c) bir kişi ya da grubun başkası üzerinde fırsat yakaladığında aşırı avantaj sağlamayacağına yönelik inanç olarak tanımlayan Bromiley ve Cummings (1996:304), bu tanımın güvenin üç boyutunu içerdiğini belirtmiştir. Buna göre *sözleri tutma, dürüstçe davranma ve aşırı avantaj sağlamaktan kaçınma* güvenin boyutlarını oluşturmaktadır. Bununla birlikte güven, yazarların tanımında bir inanç olarak ele alındığı için, inancın da *duyuşsal durum, bilişsel ve niyet edilen davranış* olarak üç bileşeninden söz edilmiştir. Böylelikle bir inanç olarak ele alınan güvenin tanımından yola çıkarak bir matris elde edilmiştir. Bromiley ve Cummings (1996:303)'e göre güvenilir davranış sözleri tutma, insanların tanıdığı gibi sözlerinde ve eylemlerinde tutarlı olma yani dürüstçe davranma ve fırsatlar belirlediğinde diğerlerinin zararına neden olabilecek avantajlar sağlamaktan kaçınma anlamına gelmektedir ve davranışlar sergilendiğinde güven oluşmaktadır.

Shockley-Zalabak, Ellis ve Winogard Güven Modeli: Shockley-Zalabak, Ellis ve Winogard (2000) yaptıkları çalışmada örgütsel güvenin yapısını tarif edip, geliştirdikleri beş boyutlu örgütsel güven modelini test etmişlerdir. Örgütsel güvenin beş boyutu *yeterlilik, açıklık ve dürüstlük, çalışanlara ilgi, inanılabilirlik ve özdeşleşme* olarak ele

alınmış ve modelin çalışanın iş tatmini ve örgütsel etkinlik algılarıyla ilişkili olduğu belirtilmiştir (Shockley-Zalabak, Ellis ve Winogard, 2000:35). Özdeşleşme boyutu hariç diğer güven boyutları Mishra (1996)'nın güven modelindeki boyutlar ile aynıdır. *Özdeşleşme* boyutu ise bireylerin örgütte birey olarak davranma veya örgüt üyesi olarak davranma ikilemini nasıl yöneteceği ile ilgilidir. Eğer birey bir örgüt üyesi gibi davranırsa, bir başka ifade ile örgütü ile bütünleşirse örgütsel güven düzeyi yüksek ve daha etkin olacaktır. Bunun aksine örgütten kendini soyutlanmış veya örgüte yabancılaşmış olarak hissederlerse, örgütsel güven düzeyi daha düşük ve daha az etkin olacaktır (Shockley-Zalabak, Ellis ve Winogard, 2000:40). Sonuç olarak modele göre yeterlilik, açıklık ve dürüstlük, inanılabilirlik, çalışanlara ilgi ve özdeşleşme boyutları güven düzeyini etkilemektedir ve böylelikle bu durumdan çalışan iş tatmin düzeyi ve algılanan etkinlik düzeyi etkilenmektedir. Araştırmanın sonunda modelin teorik açıdan, geçerlilik ve güvenilirlik bakımından oldukça uyumlu ve geçerli bir model olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Shockley-Zalabak, Ellis ve Winogard güven modeli Şekil 2'de gösterilmiştir.



Şekil 2: Shockley-Zalabak, Ellis ve Winogard Örgütsel Güven Modeli

Kaynak: Shockley-Zalabak, P. Ellis K. ve Winograd, G. (2000:42). "Organizational Trust: What It Means, Why It Matters". Organization Development Journal, Vol 18:4, 35-48.

Örgütsel Güven Boyutları

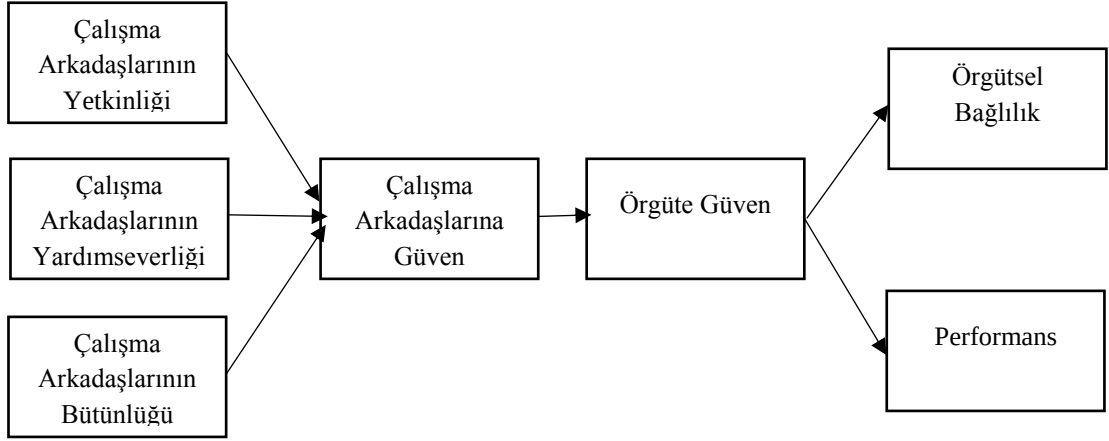
Güveni ve örgütsel güveni açıklamak üzere birçok araştırmacının çeşitli tanımlar, örgütsel güven boyutları ve modeller ortaya koyduğu görülmektedir. Örgütsel güvenin çok boyutlu bir yapıya sahip olması ile yazında henüz örgütsel güven konusunda teorik bütünleşmenin sağlanmamış (Sağlam Arı, 2003:4) olmasının bu durumun en önemli nedenlerinden olduğu ifade edilebilir. Genel olarak bakıldığında örgütsel güven boyutlarının yetenek, açıklık, ilgi, yardımseverlik, dürüstlük, duyarlılık, iletişim, yeniliğe açıklık, bağlılık, özdeşleşme, duygusal güven ve bilişsel güven olmak üzere birçok boyutunun olduğu görülmektedir. Paine (2003:5) örgütlerde güven ölçümünde ölçüm aracına dâhil edilmesi gereken boyutların yetenek, dürüstlük, inanılabilirlik, açıklık ve dürüstlük, savunmasızlık, çalışanlarla ilgilenme, özdeşleşme, karşılıklı kontrol, tatmin ve bağlılık olduğunu belirtmiştir. Yazında örgütsel güvene ilişkin yapılmış çalışmalara bakıldığında ise örgütsel güven boyutlarının ağırlıklı olarak örgüte güven, çalışma arkadaşlarına güven ve yöneticiye güven bağlamında değerlendirildiği görülmektedir. Örneğin bir çalışanın iş arkadaşının davranışlarında dürüst, yardımsever olması, yöneticisinin astına karşı yardımsever, açık, dürüst, duyarlı olması ya da örgüt politikalarının veya eylemlerinin yeterince açık olması ve örgütün çalışanlarına duyarlı olması gibi durumlar çalışanın örgütüne, çalışma arkadaşlarına ve yöneticisine olan güvenini artıracaktır. Yazında genel kabul gören örgütsel güven boyutlarını bu anlamda örgüte güven, çalışma arkadaşlarına güven ve yöneticiye güven olarak açıklamak ve ifade etmek mümkündür (Börü, İslamoğlu ve Birsell, 2007:50: Özen, 2003:187).

Örgüte Güven: Örgüte güven kişiler arası güvenden farklı olarak çalışanların bağlı oldukları örgütü güvenilir algılamaları sonucu ortaya çıkmaktadır. Sayın (2009:48) örgüte güveni, örgütün çalışanın menfaatini düşüneneğine ve en azından zararına eylem göstermeyeceğine yönelik çalışanların güven algılaması olarak ifade etmektedir. Örgüte güven örgüt içerisinde çalışanların rolleri, ilişkileri, geçmişteki deneyimleri, karşılıklı bağlılıkları temelinde çeşitli niyetler ve davranışlara ilişkin bireylerin taşıdıkları olumlu beklentiler olarak ta tarif edilmektedir (Derin, 2011:112; Kalemci Tüzün, 2007:106). Örgüte güveni çalışanların örgütün faaliyetlerine yönelik savunmasız kalma isteklilikleri şeklinde tanımlayan Tan ve Lim (2009:50), istekliliğin sadece bir örgütün tüm ağırlarını kullanarak faaliyetlerini çalışanlarına açıkça iletmediğinde belirttiğini öne sürerek güvenin açıklık boyutuna vurgu yapmıştır. Güven kişiler arası ilişkilerde nasıl önemliyse, bireyin

örgütte olan ilişkisinde de o derece önemli gözükmemektedir (Yücel ve Samancı, 2009:117-118). Örgütün kendisini önemseydiğini gören çalışanın, bunu karşılıksız bırakmayacağı ve örgütüne daha fazla bağlanacağı savunulmaktadır (Eser, 2011:366). McKnight, Cummings ve Chervany (1998:479), çalışanların örgüte güvenebilmeleri için örgütün, kural, kaide ve yönetmelikler ile çalışanlarına verdiği taahhütleri yerine getirmesinin kaçınılmaz olduğunu savunmaktadır. “Çalışanın emeğinin karşılığını alması, yetki ve sorumluluklarının açık bir şekilde belli olması, terfi ve kariyer fırsatlarının açık olması, örgüte duyulan güven düzeyini olumlu etkilemektedir”. (Demirel, 2008:182). Benzer şekilde Creed ve Miles (1996) “insan kaynakları politikalarının ve prosedürlerinin de güven algılamasını etkilediği belirtmiştir ve böylelikle etkin denetim, ödüllendirme ve performans değerlendirme gibi insan kaynakları sistemleri güven odaklı yönetsel davranışın oluşuma olanak sağlamaktadır” (Kalemci Tüzün, 2007:107). Şakar (2010:26)’a göre örgüte duyulan güvenin arkasında adaletli olmanın son derece önemli bir payı bulunmaktadır. Puusa ve Tolvanen (2006:31) benzer şekilde çalışanların örgüte duydukları güvenin algılanan örgütsel destekten ve örgütsel adaletten etkilendiğini belirtmiştir. Tan ve Tan (2000:241) ise örgüte güvenin algılanan örgütsel destek ve örgütsel adalet gibi örgütün tamamını etkileyen değişkenlerle bütünleştirilebileceğini ve bu yönüyle yöneticiye güvenden ayrıldığını ifade etmiştir. Tan ve Lim (2009:51) araştırmalarında örgüte duyulan güvenin, çalışma arkadaşlarına duyulan güven ile duygusal bağlılık ve performans çıktıları arasında aracılık rolü oynadığı sonucuna ulaşmışlardır. Görüldüğü üzere örgüte güven, kişiler arası güvenden farklı olarak örgütün eylemlerine yönelik çalışanların algılamasına dayalı bir güven türüdür. Çalışanlar çalışma arkadaşlarına ve yöneticilerine düşük güven duyabilir, fakat buna karşın örgütün politikalarına ve felsefesine yüksek derecede bağlı olabilir. Bu anlamda örgüte güvenin yapısının kişiler arası güven yapısından ayrıldığını görmek mümkündür. Bununla birlikte örgüte güven, kişiler arası güven türleri ile ilişkili olabilir.

Çalışma Arkadaşlarına Güven: “Kişinin çalışma arkadaşlarına ilişkin kontrol edemediği davranış ve eylemlere karşı savunmasız kalma istekliliği” (Tan ve Lim, 2009:46) olarak tanımlanan çalışma arkadaşlarına güven, Ferres, Connell ve Travaglione (2004:610) tarafından ise bir çalışanın çalışma arkadaşının yetkinliğine itimat etmesi ve onun adil, ahlaklı ve güvenilir davranışlar sergileyeceğine yönelik inanç beslemesi olarak ifade edilmiştir. Kişiler arası etkileşimlerin önemli bileşenlerinden olan güvenin, iş hayatında

da oldukça kritik bir konuma sahip olduğu düşünölmektedir (Yücel ve Samancı, 2009:116). Grup ilişkilerinin süreklilik kazanmasının koşulunun güven olduğu, güvensiz kişilerden oluşan grupların ortak hedefler doğrultusunda hareket etmesinin beklenemeyeceğini ifade eden Büte (2011:177), bu açıdan çalışanların sadece yöneticilerine değil çalışma arkadaşlarına da güven duymasının önemli olduğunu belirtmektedir. Grup üyelerinin güven eksikliği olduğu koşulda işbirliği yapmaya oldukça düşük düzeyde istekli olacakları (Henttonen ve Blomqvist, 2005), böyle bir ortamda şüphenin hâkim olacağı ve böylelikle çalışanların birbirlerinden çekinecekleri vurgulanmaktadır (Shaw, 1997). Bunun aksine çalışma gruplarındaki güven iklimi bağlılık ve tutarlılık oluşmasına zemin hazırladığı gibi, yeni ve yaratıcı fikir ortaya koymanın gelişimine de katkıda bulunmaktadır (Kalemci Tüzün, 2007:106). Sağlam Arı (2003:9) kişiler arası güvenin düşük olduğu gruplarda bireyler arası ilişkilerin, problemlerin algılanmasında hata ve çarpıtmalara yol açacak nitelikte olurken, güven düzeyinin yüksek olduğu gruplarda toplumsal belirsizliklerin oluşmadığı ve problemlerin daha etkili bir şekilde çözüldüğünü belirtmektedir. Çalışma arkadaşları arasındaki güven, örgütlerin istikrarı ve çalışanların mutluluğu için gerekli bir değer olarak ifade edilmektedir (Sağlam Arı ve Tosunoğlu, 2011:86). Çünkü beraber çalışanlar arasında karşılıklı bir bağımlılık söz konusudur ve bireysel ve örgütsel amaçları başarmak üzere bir şekilde birbirlerinden destek görmeleri gerekli görölmektedir (Kalemci Tüzün, 2007:107). Tan ve Lim (2009) çalışmalarında arkadaşlarına güven, bağlılık ve performans üzerine bir model geliştirmiştir. Modele göre yetkinlik, yardımseverlik ve bütünlük çalışma arkadaşlarına güven düzeyini etkileyen faktörler olarak ele alınmıştır. Çalışma arkadaşlarına güven çalışanların bağlılık ve performans düzeylerini etkilemektedir ve aynı zamanda örgüte güven ile pozitif ilişkilidir (Tan ve Lim, 2009:49). İlgili model Şekil 3'te gösterilmiştir.



Şekil 3: Tan ve Lim Çalışma Arkadaşlarına ve Örgüte Güven Modeli

Kaynak: Tan, H. H. ve A. K. H. Lim (2009:49). “Trust in Coworkers and Trust in Organizations”. The Journal of Psychology, 143 (1), 45-66.

Çalışma arkadaşının işinde yetkin olması, arkadaşlarına yardımsever davranması ve söz ve eylemlerinde dürüst veya bütün olması çalışma arkadaşları tarafından güvenli olarak algılanmasını etkileyecektir. Böylelikle çalışanların örgütsel bağlılık ve performans düzeyleri de artacaktır. Örgüte güvenin ise bu ilişkilerde aracı etkisinin olduğu görülmektedir. Cook ve Wall (1980) ise araştırmasında çalışma arkadaşlarına güven ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişki tespit etmiştir.

Yöneticiye Güven: Yöneticiye güven, tıpkı çalışma arkadaşlarına güven gibi örgüt içinde kişiler arası güven kapsamında ele alınmaktadır (Kılıçlar, 2011:24; Koç ve Yazıcıoğlu, 2011:47). Yöneticiye güvenin çalışanlar üzerinde doğrudan etkisi olduğu ifade edilmekte (Kılıçlar, 2011:24) ve yöneticiye güven algısının çalışanların yönetici veya liderin güvenilir veya dürüst gibi karakter özelliklerine ilişkin yaptıkları çıkarımlara dayandığı belirtilmektedir (Sharkie, 2009:494). Brower, Schoorman ve Tan (2000:231) liderin ya da yöneticilerin astlara karşı sergilediği davranış şeklinin, çalışanların yöneticiye güven gibi tutumlarını belirlediğini ifade etmektedir. Reinke ve Baldwin (2001:164) yöneticiye güveni, verdiği sözleri tutan, tutarlı davranan, doğru cevaplar veren ve problemlerin, ihtiyaçların, isteklerin ve duyguların serbest bir şekilde ifade edilebildiği etkin bir geribildirim sistemini oluşturan yöneticiye çalışanların hissettiği bir durum olarak tarif etmektedir. Doğru ve tutarlı davranan, verdiği sözleri tutan ve çalışanlar ile açık iletişimi benimseyen yönetici davranışlarının güven oluşturduğu görülmektedir. Yöneticilerin söz ile davranışları arasında tutarlılık olduğunda, çalışanlar hayal kırıklığı yaşamamakta ve olumlu davranış ortaya koymaktadırlar (Koç ve Yazıcıoğlu, 2011:48). Kısaca yöneticiye

güveni, çalışanın yöneticisine karşı itimat etmesi, yöneticisine bağlı hissetmesi ve yönetişinden fayda göreceğine ilişkin beklenti içinde olması olarak ifade etmek mümkündür.

Yöneticiye güven kişiler arası güven kapsamında ele alındığı için yönetici ya da liderin davranış şekli, çalışanların güven algılarını doğrudan etkilemektedir. Butler ve Cantrell (1984:19)'a göre dürüstlük, yeterlilik, tutarlılık, sadakat ve açıklık gibi unsurlar çalışan ile yönetici arasındaki güven düzeyini belirlemektedir. Koç ve Yazıcıoğlu (2011:47) ise yöneticiye güvenin, yöneticinin etik ve adalet uygulamalarına göre şekillendiğini vurgulamaktadır. Whitener ve diğerleri (1998:522) güven oluşumunda bireysel anlamda yöneticinin üç özelliğinin etkisine dikkat çekmektedir. Bu faktörleri aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür.

1. *Güven eğilimi*: Yüksek güven eğilimine sahip yöneticiler çalışanların da buna karşılık vereceğini beklemektedirler ve bu beklenti yöneticilerin güvenilir olma dürtülerini etkilemektedir.
2. *Öz-yeterlilik*: Güvenilir davranış sergilemede bilgi, beceri ve yetenek açısından öz-yeterlilik eksikliği olan yöneticilerin güvenilir davranış sergileme ihtimalleri düşük olmaktadır.
3. *Değerler*: Kendini aşmış, evrensel değerlere (anlayış, takdir etme ve bütün insanların refahını koruma) sahip yöneticiler kendini geliştirmeye yönelik değerlere sahip yöneticilere kıyasla daha fazla güvenilir olmaktadır.

Güvenilir davranış oluşumunu etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler dışında, yönetimsel faktörler üzerinde de duran Whitener ve diğerleri (1998), yöneticiye güveni etkileyen beş faktöre ayrıca dikkat çekmektedir. Bu faktörleri bir model üzerinde yönetimsel güvenilirlik davranışı olarak açıklamakta ve yöneticilerin güven ilişkisi içinde olabileceği herhangi bir ekonomik veya sosyal bağlamda bu davranışların gerçekleşeceğini vurgulamaktadır (Whitener ve diğerleri, 1998:516). Yöneticilerin çalışanlar tarafından güvenilir algılanmasında etkili olan bu beş faktörü aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür (Whitener ve diğerleri, 1998:516-518):

1. *Davranışsal tutarlılık*: Geçmiş eylemlerine dayanarak yöneticilerin eylemlerinin güvenilirliği ve tahmin edilebilirliği.

2. *Davranışsal bütünlük*: Yöneticilerin eylem ve söylemlerinin uyuşması durumudur.
3. *Kontrolün paylaşımı ve dağıtımı*: Kararlara katılımın artırılması ve kontrolün çalışanlar ile paylaşılması, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerine ve yöneticilerine güven duymalarına neden olmaktadır.
4. *İletişim (doğruluk, açıklamalar ve açıklık)*: Doğru bilgi, kararlara ilişkin çalışanlara açıklamalar yapma ve açıklık çalışanların yöneticilerine olan güvenini desteklemektedir.
5. *İlgi gösterme*: Çalışanların istek ve ihtiyaçlarına ilgi gösterme çalışanların yöneticilerine olan güven hissini desteklemektedir.

Çalışanların yöneticilerine güven düzeylerini etkileyen tutarlılık, sadakat, açıklık ve dürüstlük gibi yukarıda belirtilen unsurlara ek olarak Deluga (1995:3), yöneticinin ulaşılabilirliği, becerikliliği, dikkatli olması, sözünü tutması ve yeni görüşlere açık olması gibi davranışları da yöneticiye güveni etkileyen unsurlar olarak açıklamaktadır. İlgili yazın bağlamında değerlendirildiğinde farklı araştırmacıların birbirine benzer unsurlar üzerinde durdukları görülmektedir. Yöneticiye güven düzeyini etkileyen unsurların genel olarak davranışta tutarlılık, davranışta bütünlük, kontrolün paylaşımı ve dağıtımı, açık iletişim, ilgi gösterme, sadakat, yöneticinin sahip olduğu öz-yeterlilik, güven eğilimi, değerler ile etik ve adil uygulamalardan oluştuğunu söylemek mümkündür. Bunların dışında yazında sözü edilen bir diğer unsur lider-üye etkileşimidir. Çalışanların yöneticilerinin sözlerinden, davranışlarından ve kararlarından kuşku duymaması, lider-üye etkileşiminin kalitesine bağlı olmaktadır (Derin, 2011:110).

Yöneticiler, çalışanların güvenini kazanmada ve onlarla olumlu ilişkiler tesis etme hususunda kritik öneme sahip gözükmektedir (Yolaç, 2011:64). Yöneticilerin inanç ve eylemlerinin doğrudan veya dolaylı bir şekilde örgüt içinde güven düzeyini etkileyeceğini ve yöneticilerin örgüt içi güven düzeyini belirlemede merkezi rol aldıkları ifade edilmektedir (Creed ve Miles, 1996:20; Ülker, 2008:191). Çalışan ve yönetici arasında gelişen etkileşimde örgüt için kritik olan durumun ise, çalışanın yöneticisini örgütü temsil eden kişi olarak görmesi (Konovsky ve Pugh, 1994:657) ve yöneticiye güveni tüm örgüte duyduğu güven olarak genelleştirmesidir (İslamoğlu, Birsell ve Börü, 2003:31; Derin, 2011:108). Bu durumdan dolayı güvenin yöneticiler tarafından başlatılması gereken bir süreç olduğu tartışılmaktadır (İslamoğlu, Birsell ve Börü, 2003:31). Bu bağlamda,

yöneticiye güven ve örgüte güven birbirinden farklı olgular olmasına rağmen, yöneticiye güven ve örgüte güven arasında aynı yönlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir ve yöneticiye güvenin örgüte güveni pekiştiren bir yapıda olduğu söylenebilir (Tan ve Tan, 2000:241). Daha da ötesinde çalışan kurumunu yöneticisi ile ifade etmekte ve yöneticisini çalıştığı kuruma mal etmektedir (Erkmen ve Esen, 2013:1). Eğer çalışanlar yöneticilerine güvenirse, yöneticilerin kararlarını kabul etme düzeyleri de artmaktadır (Creed ve Miles, 1996). Yöneticiye güvenin yokluğunda ise çalışanlarla örgüt vizyonu doğrultusunda iletişim kurmak daha zor olabilmektedir (Andersen, 2005:395). Çünkü güven örgüt üyeleri arasında sosyalliği artırmaktadır (Kramer, 1999:582) ve böylece örgütsel amaçlara ulaşmada örgüt üyelerini bir arada tutmaktadır. Yöneticiler bütün eylem, davranış, söz ve uygulamaları ile örgütte güveni oluşturabilmekte veya yok edebilmektedirler (Kalemci Tüzün, 2007:107). Bu açıdan bakıldığında yöneticinin güven oluşturmada ve güvenin liderin veya yöneticinin etkili olmasında oldukça önemli faktörler olduğu görülmektedir (Sağlam Arı, 2003:10).

Yöneticiye güvenin hem çalışanlar açısından hem de örgütler açısından çok yönlü birçok faydasının olduğu görülmektedir. Örgütlerde güven ikliminin var olmasının örgütsel davranış bakımından önemli olduğu ifade edilmektedir (Sağlam Arı, 2003:9). Her şeyden önce güven bireysel ve örgütsel düzeyde öğrenmeye kolaylık sağlamakta (Adams ve Wiswell, 2008:1) ve çalışanların performansı açısından anahtar rol üstlenmektedir (Shaw, 1997). Güven işbirliği için gerekli görülmekte, işbirliği ise günümüzde uzun dönem ilişkiler bakımından hayati önem taşımaktadır (Blomqvist ve Stahle, 2000:3). Chathoth ve diğerleri (2011:233)'nin de belirttiği üzere sosyal bilimciler güveni örgütsel bağlam üzerinde etkili (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995:710), faydalı ve örgüt içi işbirliği açısından kritik (Dirks ve Ferrin, 2001) olarak değerlendirmektedirler. Örgütün iç çevresini şekillendirmede çok önemli bir unsur olan güven (Huff ve Kelley, 2003:82), örgütlerde daha pozitif tutumlara, davranışlara ve daha yüksek performans çıktıları ile sonuçlanmaktadır (Dirks ve Ferrin, 2001:450). Çalışanlar ve yönetim arasında var olan güven ikliminin örgütsel başarı için önemli olduğu düşünülmekte (Beheshtifar ve Naghian, 2013:774) ve yüksek güvenin var olduğu örgütlerin olmayanlara kıyasla daha verimli oldukları vurgulanmaktadır (Bromiley ve Cummings, 1995:231). Gill (2008:99)'e göre güven pozitif bir çalışma ortamı oluşturmakta ve böylelikle çalışanların örgüte bağlılıklarını ve adanmışlıklarını geliştirmektedir. İşbirliğini destekleyen güven

örgüt içi çatışmaları azaltmakta, çalışanlar yöneticilerini olumlu biçimde algılamakta ve böylelikle çalışanların iş tatmini artmaktadır (Gill, 2008:99). Örgüt içi belirsizliği azaltmanın yollarından biri olan güvenin (Holmes ve Rempel, 1989:190), örgütün istikrarı ve çalışanların mutluluğu için oldukça önemli bir bileşen olduğu belirtilmektedir (Cook ve Wall, 1980:39). Çalışanlar örgüte ve yöneticiye güven duymaları dolayısıyla örgütün değerlerini kolayca benimsemektedirler (Demirel, 2008:185). Güven genel olarak başarılı örgütler için önemli bir fonksiyon olarak ele alınmakta ve güvensizlik örgüt içi uyum ile çalışan performansı bakımından zararlı olarak değerlendirilmektedir (Adams ve Wiswell, 2008:3). Düşük güven ikliminde çalışanlar örgüt performansının yararına olmayan hedeflere yönelmekte, yönetimin veya yöneticinin kurallarını çiğneyerek veya terk ederek hayal kırıklığı yaratmaktadır (Davis ve diğerleri, 2000:564). Yöneticiye güvenin düşük olduğu örgütlerde iş yapma maliyetlerinin yükseldiği görülmektedir (İslamoğlu, Birsal ve Börü, 2007:35).

Yöneticiye güvenin sosyal, bireysel ve örgütsel faydalarının yanı sıra, daha mikro bağlamda çalışan tutum ve davranışları ile birtakım pozitif örgütsel çıktılara da katkı sağladığı görülmektedir. Genel olarak bakıldığında çalışmaların⁵ büyük çoğunluğunun, güvenin istenilen çıktıları ve bu çıktılar üzerinde belirleyici olan diğer değişkenleri olumlu etkilemesi bakımından faydalı bulunduğunu söylemek mümkündür (Dirks ve Ferrin, 2001:450). Lidere duyulan güvenin öncül ve sonuçlarını incelemeye yönelik yapılan bir meta analiz çalışmasında lidere güven, bilgi inancı, örgütsel bağlılık, kararlara bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini, liderden tatmin olma, lider üye etkileşimi ve işte kalma niyeti ile sonuçlanmıştır (Bijlsma ve Bunt, 2003:639). Demirel (2008:184) çalışanların yöneticiye duydukları güvenin onların örgüte olan duygusal bağlılık düzeylerini de pozitif etkilediğini ifade etmektedir. Yöneticiye güvenin yüksek olduğu bir ortamda çalışanların iş tatmini, iş performansı, örgütsel bağlılık ve kararlara katılım düzeyi artarken, stres ve tükenmişlik düzeyleri ile devamsızlık ve gönüllü işten ayrılma niyetleri azalmaktadır (Cunningham ve MacGregor, 2000:1575). Staples (2001:3)'in yaptığı araştırmanın sonuçlarına göre çalışanların yöneticiye güven düzeyleri kendi performans algıları ve iş tatmini ile pozitif, iş stresi ile negatif ilişkilidir. Güven resmi sözleşmelere olan gereksinimi ve örgüt içi fırsatçı davranışları azaltmakta ya da yok

⁵ Güven çalışmalarından bazıları Ek 2'de tablo halinde özetlenmiştir.

etmekte ve hiyerarşik kontrol ihtiyacını azaltmaktadır (Zaheer ve Venkatraman, 1995:379). Bu hususta Ermisch ve diğerleri (2009:749) yüksek güven ve güvenilirliğin karmaşık ve maliyetli sözleşmelerin yerine resmi sözleşmelerin kullanımını sağlayarak işlem maliyetlerini düşürdüğünü, bu durumun aksine güvenin düşük olduğu ya da olmadığı koşullarda ise işlemlerin faydalarının kaybedileceğini belirtmektedir.

Yöneticiye güven görüldüğü üzere çalışanların yöneticisini ya da liderini kabul edip etmemesi, liderin çalışanları etkileme derecesi, örgütsel amaçlara ulaşma, beklenen performansa ulaşma, kargaşanın yok edilmesi ve benzeri birçok açıdan kritik role sahiptir. Bunun yanı sıra çalışanların algı, tutum ve davranışlarını doğrudan etkileyen bir unsur olarak örgütsel çıktıları da etkilemektedir. Yöneticinin davranış biçiminin kabulü her şeyden önce yönetici ile çalışanlar arasındaki ilişkinin kalitesine bağlı olmaktadır ve bu ilişkinin kalitesini de var olan güven iklimi etkilemektedir. Yöneticiye güven konusunda üzerinde durulması gereken bir diğer husus ise çalışanların kültürel değerleri ile ilgilidir. Her ne kadar davranışlarda bütünlük, tutarlılık, yardımseverlik gibi güven öncülleri evrensel olsa da, kontrolün paylaşımı veya kararlara katılım gibi diğer güven unsurları kültürden kültüre farklılık gösterebilmektedir. Yöneticinin çalışanlar tarafından güvenilir algılanmasında yönetici ve çalışanların değerlerinin birbirine uyumlu olması gerekir. Aksi halde yönetici çalışanlar tarafından beklenen düzeyde kabul görmeyebilir ve istenilen sağlıklı güven ortamı oluşmayabilir. Bu açıdan konu ele alındığında çalışanların kültürel değerlerinin de güven oluşturma sürecinde dikkate alınmasının gerekli olduğu belirtilebilir.

1.6. Kültürel Değerler

Kültür kavramı birçok araştırma disiplinde incelenmiş ve bunun doğal sonucu olarak yazında kültür ile ilgili pek çok farklı yaklaşımın ve tanımların olduğu görülmektedir (Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004:11; Terzi, 2000:6). Kimi araştırmacılar kültürün örgütsel yönüne odaklanırken, kimileri örgütten bağımsız olarak birey ya da grup kültürünü inceleme konusu yapmıştır. Kültür tanımlarının vurguladığı ortak unsurları ise kültürün bütüncül, tarihsel temelli, antropoloji ile ilgili, toplumsal şekilde inşa edildiği ve oldukça zor değiştiği şeklinde ifade etmek mümkündür (Hofstede ve diğerleri, 1990:286). Tanımların bir diğer ortak yönü ise, grup üyeleri arasında paylaşılan ortak bilgi, anlamlar, inançlar, anlayışlar, normlar ve değerleri tarif etmeleridir (Hatch ve Cunliffe, 2013:159). Kültürü ulusal bağlamda inceleyen Hofstede (2001:9), bir grup ya da kategorideki insanı

diğer üyelerden ayıran toplu akıl programlaması olarak tanımlamıştır. Kültür onu oluşturan değerler, inançlar, anlamlar ve beklentiler gibi unsurların insanlar arasında yayılmış olmasıdır (Hatch ve Cunliffe, 2013:159). Bu genel tanımların yanı sıra kültürü örgütsel bağlamda ele alan tanımların da olduğu görülmektedir. Örneğin Yağmurlu (1997:720) örgüt kültürünü, örgütü bir arada tutan tutkal olarak nitelendirmekte ve bireylerin değer, inanç ve beklentileri üzerine odaklanmaktadır. Genel olarak değerlendirildiğinde gerek ulusal gerekse örgütsel kültürün, bireyler tarafından sık şekilde paylaşılmış varsayımlar, beklentiler veya kurallar seti olduğu görülmektedir (Adler ve Jelinek, 1986:74). Benzer şekilde Lune (2011:62)'da paylaşılan değerler ve inançların kültürün temel parçaları olduğunu ifade etmektedir. Kültürü açıklayan tanımlara bakıldığında inanç, beklenti ve değerlerin ön plana çıktığını söylemek mümkündür. Bu üç unsur arasından değerlerin hem inanç ve beklentileri kapsamı bakımından, hem de bireyin davranışına yön vermesi bakımından önemli olduğu belirtilebilir. Hofstede (1980) değerleri belirli bir durumu öteki durumlara tercih etme eğilimi olarak tanımlarken, değerlerin kültürün yapı taşları olarak tasvir etmektedir. Değerlerin başka insanların tutumlarını anlamada ve algıları etkilemede temel teşkil ettiğini belirten Robbins ve Judge (2013:188), bu nedenle bir bireyin değerler sisteminin o kişiyi en doğru şekilde işlemede ve yönetmede öngörü sağlayacağını ileri sürmektedir. Değerler, bireylerin neyi önemli gördüklerini tanımlayarak istekleri, tercihleri, arzu edilen veya edilmeyen durumları göstermektedir (Posner ve Manson, 1979). Uyum, otonomi, işbirliği, yaratıcılık, eşitlik, dürüstlük ve akılcılığı örgütlerde görülen inanç ve değerlerden bazıları olarak göstermek mümkündür (Brown, 1995). Çalışanların değerleri örgüt ile uyduğu zaman performans ve tatmin düzeyleri görece daha yüksek olmaktadır. Örneğin, hayal gücüne, bağımsızlığa ve özgürlüğe büyük önem veren bir birey, çalışanlarından uyum bekleyen bir örgüt ile düzgün bir şekilde eşleşmeyecektir (Robbins ve Judge, 2013:188). Bu açıdan bakıldığında örgüt yönetimi için çalışma adaylarının yalnızca yetenek, deneyim ve motivasyona sahip olmaları değil, aynı zamanda örgüte uyumlu bir değer sistemine sahip olmaları önem arz etmektedir (Robbins ve Judge, 2013:190). Görüldüğü üzere değerler insanın kişiliğini oluşturmakta ve insanın iş yerindeki başarısı kişisel değerlere ile örgüt değerlerinin uyumuna bağlı olmaktadır. Bu açıdan bireylerin sahip olduğu değerlerin farkında olmak ve başarılı bir örgüt kültürü oluşturmak için lider ile örgüt üyeleri arasında karşılıklı değerlerin uyumlaştığı bir iklim

oluşturmak önem arz etmektedir. Çünkü bir örgütte farklı değer sistemlerine sahip alt kültürler olabilmektedir. Lune (2011:62) bu hususta kültürün tek parçalı bir varlık olmadığını, geniş dünyada alt kültürlerin, yerel kültürlerin ve zıt kültürlerin mevcut olabileceğini vurgulamaktadır. Schein (2011:349-350) tecrübelerini aktardığı bir yazısında kültürel bir perspektif takınmanın, dünyaya kültürel lensler aracılığıyla bakmanın gerekliliğini ifade etmektedir. Schein (2011:350)'a göre dünyaya kültürel lensler ile bakmayı öğrenmek, aptalca gözüken, hüsrana verici ve gizemli olan her şeyi daha mantıklı getirecektir.

Yazında kültüre ilişkin farklı sınıflandırmaların olduğu görülmektedir. Bu sınıflandırmalardan birisi de bu çalışmaya konu olan güç mesafesi, bireycilik ve toplulukçuluk boyutlarını içeren Hofstede'nin sınıflamasıdır. Hofstede'nin örgüt kültürüne ilişkin yaklaşımı örgütlerin daha geniş kültürel sistemlerin alt kültürleri olduğu fikrinden türemiştir (Hatch ve Cunliffe, 2013:164) ve bugüne kadar kültürel farklılıklar üzerine yapılmış en kapsamlı ampirik çalışmalardan birine dayanmaktadır (Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004:82). 70 ülkede faaliyet gösteren IBM firmasının en büyük 40'ındaki çalışanlarından 1967-1973 yılları arasında veri toplayan Hofstede, çalışanların işe ilişkin değerlerini ölçmüş ve daha sonra ülkeler arasında kıyaslama yapmıştır. Analizler sonrasında güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik-toplulukçuluk ve erillik-dişillik olarak dört ulusal kültür boyutunu ortaya koymuştur (Hatch ve Cunliffe, 2013:164). Hofstede'nin çalışması kendisinden sonra gelen çalışmaların büyük çoğunluğuna temel teşkil etmiş olup, birçok araştırmada bu kültürel boyutlar aynı ya da benzer isimler ile tekrar ele alınmıştır. Bu çalışmalardan biri de House vd.'nin gerçekleştirdiği 62 ülkede kültürel eğilimler ile liderlik konusunda yürütülmüş GLOBE araştırmasıdır (Batır ve Gürbüz, 2016:2). Belirli kültürel değerlerin liderlik ve örgütsel süreçler üzerine etkilerini açıklamayı amaçlayan (House ve diğerleri, 2001) GLOBE araştırması sonucunda, kültür ile ilgili 9 boyut ortaya koymuştur. Bu boyutları, belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi, toplumsal toplulukçuluk, grup içi toplulukçuluk, cinsiyetler arası eşitlik, kendi bakış açısını öne çıkarma, gelecek yönelimlilik, performans yönelimlilik ve insani yaklaşım olarak belirtmek mümkündür (Saygı Tunçay ve Süral Özer, 2017:482-483). Bu boyutlardan güç mesafesi ile belirsizlikten kaçınma Hofstede (1980)'den aynen alınırken, toplulukçuluk boyutu grup içi toplulukçuluk ve kurumsal toplulukçuluk olarak iki ayrı boyut olarak değerlendirilmiştir. Gerek Hofstede (1980)'nin

araştırması gerekse GLOBE araştırması bireylerin sahip olduğu kültürel değerler üzerinden hareket etmiştir. Babacan liderlikle ve Türk toplumunun kültürel değerleri ile yakından ilişkili varsayıldığından dolayı ve de bu çalışmaya temel teşkil etmesi sebebiyle güç mesafesi, toplulukçuluk ve bireycilik kültürel değerlerinin daha detaylı incelenmesi önem arz etmektedir.

1.6.1. Güç Mesafesi

Bir kültüre ait üyelerin güç, zenginlik ve prestijin eşit olmayan dağılımını kabul etme derecesiyle ilgili olan güç mesafesi (Hatch ve Cunliffe, 2013:164), yazında bazı araştırmacılar tarafından güç aralığı olarak ta ifade edilebilmektedir. Güç mesafesi bir toplumda kurumlar ve örgütlenmeler içindeki gücün dağılım biçimini, bu dağılımdaki farklılıkların, eşitsizliklerin bireyler tarafından benimsenme ve kabul edilme derecesini göstermektedir (Hofstede, 2001). Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda güç dağılımında ve buna bağlı olarak fırsat eşitsizliğindeki dengesizlik insanlar tarafından kabullenilmektedir (Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004:82). Benzer şekilde Robbins ve Judge (2013:184) güç mesafesini bireylerin gücün örgütlerde veya kurumlarda eşit olmayan dağılımını kabul etme derecesi olarak açıklarken, yüksek güç mesafesinin gücün ve refahın geniş düzeyde eşitsiz olduğu anlamına geldiğini ve buna karşın düşük güç mesafesinin ise eşitlik ve fırsata vurgu yaptığını belirtmektedir. Güç mesafesi özelliğinde üzerinde durulan an husus toplumdaki eşitsizlik olup (Terzi, 2000:69), eşitsizlik saygınlık, zenginlik ve güç alanlarında olabilmektedir (Hofstede, 2001:79). Toplumdaki eşitsizlik ise, fiziksel ve zihinsel özelliklerden, sosyal statü ve saygınlıktan, yasalardan ve kurallardan kaynaklanabilmektedir (Hofstede, 2001:80). Hofstede ‘nin verilerine göre Danimarka gibi düşük güç mesafesi ile karakterize edilen ülkelerde statü eşitsizliklerini kabul etmek oldukça güçtür. Örneğin Danimarka’da birisi kendisini diğerlerinden daha saygın olarak ön plana çıkarsa, diğerleri hemen o kişiyi başkalarından daha iyi olmadığı konusunda uyarır (Hatch ve Cunliffe, 2013:164). Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda ise, eşitsizlik düzeninin olduğu bir dünyada herkes hak ettiği yerededir görüşü hâkimdir. Toplumun alt kesiminden olanlar ile üst kesiminde olanlar birbirilerini farklı kategoride görürken, hiyerarşi ise varoluşsal eşitsizlik olarak anlamlandırılmaktadır (Terzi, 2000:70). Hofstede (2001:79) çalışmasında güç mesafesi skorlarının diğer uluslararası değerlere sahip ülke skorları ile genel skorlar ile ve de işe dayalı skorlar ile oldukça geniş ve farklı örneklemeler üzerinde ilişkilerini incelemiştir. Ortaya çıkan

korelasyon örüntüsüne göre bir değer sistemi olarak güç mesafesi normu, bir ülkenin özellikle orta sınıfın çoğunluğu tarafından taşınmaktadır. Sınıf üyeleri ise çoğunlukla eğitim arka planları ve ekonomik durumları ile tanımlanmaktadır ve alt kültürleri şekillendiren aynı değerleri taşıdıkları görülmektedir (Hofstede, 2011:81-82). Schwartz (1994) ise uluslararası kültürel değerler çalışmasında, güce ilişkin eşitlikçilik ve hiyerarşi olarak iki değer alanı saptamıştır. Hiyerarşi kaynakların dağılımı ve hiyerarşik rollerin meşru olması ve güce ilişkin değerleri yansıtırken, eşitlikçilik başkalarının refahı ile ilgilenme, eşitlik ve sosyal adaletle ilişkili değerleri ifade etmektedir (Spencer-Oatey, 1997:284). Hofstede (1980) ve Schwartz (1994)'ın çalışmaları güç değerlerinin kabul derecesinin ülkeler arasında kayda değer şekilde değişebileceğini ortaya koymuştur. Güç değerlerini güçlü bir şekilde kabul edenler yüksek güç mesafesi toplumları ve eşitlikçi değerleri destekleyenler ise düşük güç mesafeli toplumlar olarak birbirlerinden ayrılmaktadır (Spencer-Oatey, 1997:284). Bir toplumda gruplar arasındaki güç eşitsizliği nasıl ki baskın değer sistemlerinden etkileniyorsa, aynı şekilde örgütlerdeki güç eşitsizliği örüntüsü hem çalışanların hem de yöneticilerin değerlerini yansıtmaktadır (Hofstede, 2001:82). Bundan dolayı özellikle yüksek güç mesafesi ve toplulukçu değerlere sahip bireylerin bulunduğu örgütlerde örgüt yapısının daha merkezi ve yöneticilerin daha otokrat eğilimlere sahip olması tesadüf değildir. Eşitsizlik her kültürde var olabilmektedir fakat tolerasyon gösterme düzeyi bir kültürden diğerine değişmektedir (Hofstede, 2001:81). Düşük güç mesafesi değerlerine sahip çalışanlara otoriter yapılar dayatıldığı zaman, sıkıntılar beraberinde gelmektedir. Benzer şekilde yüksek güç mesafesi değerlerine sahip çalışanların olduğu örgütlerde eşitlikçi liderlik uygulamaları kullanıldığında yöneticiler birtakım problemler ile karşılaşmaktadır. Bu tarz kültürel uyumsuzluklar farklı kültürel norm ve beklentilerden kaynaklanmaktadır (Hatch ve Cunliffe, 2013:164). Hatch ve Cunliffe (2013:164)'e göre birbirine zıt bu beklentilerin bir sonucu olarak örneğin, güç mesafesi düşük toplumlarda ideal patron becerikli bir demokrat iken, güç mesafesi yüksek toplumlarda en iyi patron yardımsever bir otokrat olmaktadır.

1.6.2. Bireycilik ve Toplulukçuluk

Bireycilik ve toplulukçuluk bireylerin kendi toplumundaki diğer insanlardan bağımsız hareket etmesiyle ilgili olup, yüksek bireyci kültürlerde en önemli unsur kişisel haklar olarak karşımıza çıkmaktadır (Hatch ve Cunliffe, 2013:166). Başkaları ile birlikte

yaşamaya önem veren, bir gruba aidiyet hissi yüksek olan, kendinden ziyade ait olduğu grubun çıkarlarını ön planda tutan bireyler toplulukçu değerlere sahip iken, başkalarından bağımsız hareket eden, kendisinin ve sadece en yakın aile üyelerinin çıkarlarını ön planda tutan bireyler bireyci değerlere sahip olmaktadır. Bireyci değerlere sahip kişiler arasında ilişkiler esnektir ve bireylerin kendileri ile ilgilenmesi beklenmektedir. Bunun aksine toplulukçu kültürlerde bireyler gruba aidiyet hissi taşırlar ve sadakat gösterirler (Hatch ve Cunliffe, 2013:167). Toplulukçu kültürlerde bireyler arası ilişkiler duygusaldır ve kişiler arası karşılıklı bağımlılık yüksektir. Bireyciliğin yüksek olduğu toplumlarda bireyler kendisine ve ailesine önem vermekte, ben tercih edilmekte ve birey kendi kararlarına inanmaktadır. Toplulukçu değerlerin yüksek olduğu toplumlarda ise bireyler bir aileyi devam ettirmek için doğmakta, biz tercih edilmekte ve grup kararlarına inanılmaktadır (Terzi, 2000:74; Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004:87). Yazında bireycilik ve toplulukçuluk Hofstede'nin kültür sınıflandırmasında olduğu gibi genel olarak birbirine zıt iki kutbu temsil etse de, her iki kültürel değer aynı anda aynı kişide olabileceği ve iki unsurun birbirinden bağımsız oldukları da ifade edilmektedir. Buna bağlı olarak bireycilik ve toplulukçuluğun ölçümünde farklı ölçeklerin ortaya çıktığı görülmektedir. Bireylerin sahip oldukları kültürel değerler hem toplumsal yaşamda hem de iş yaşamında kişilerin algı, düşünüş ve davranış biçimlerini etkilemektedir. Bireyci ve toplulukçu değerlere sahip bireylerin genel özellikleri aşağıdaki gibi belirtilebilir (www.psychology.wikia.com, 2017).

Bireyciliğin özellikleri:

- Ben kimliği ön plandadır.
- Bireysel başarı, girişim ve teşebbüs daha önemlidir.
- Kişisel haklar en önemli şey olarak görülür.
- Kurallar bireyciliği ve kendini ön plana çıkarmaya yöneliktir.
- Bağımsızlığa değer verilir; toplulukçuluğa göre diğer topluluk ya da kişilere daha az yardım güdüsü söz konusudur.
- Başkalarına bel bağlamak ve bağımlı olmak utanç verici olarak görülür.
- İnsanların bir şeyleri kendileri için yapmaları ve kendilerine bel bağlamaları teşvik edilir.
- İnsanlar kendi başarıları için çabalar.

Toplulukçuluğun özellikleri:

- Biz kimliği ön plandadır.
- Her birey kendinden ziyade bütün toplum için en iyisini yapmak üzere aktif bir oyuncu olması konusunda teşvik edilir.
- Ailenin ve topluluğun hakları kişisel haklardan daha ön plandadır.
- Kurallar birliği, kardeşliği ve bencil olmamayı ön plana çıkarmaya yöneliktir.
- Başkaları için çalışmak ve işbirliği yapmak bir normdur ve herkes birbirini destekler.
- Toplum, aile ve ulus bireyden daha önemlidir.
- Birbirine sıkıca bağlı gruplar söz konusudur.

Yukarıda genel olarak bireyci ve toplulukçu kültüre sahip toplumların özellikleri belirtilmiştir. Birey düzeyinde incelendiğinde, bireyci değerlere sahip kişilerin ben kimliğini ve kişisel haklarını ön plana koyan, bağımsızlığa önem veren ve kendi başarısı için çabalayan bir kişiliğe sahip olduğu görülmektedir. Öte yandan toplulukçu değerlere sahip kişilerin biz kişiliğine, karşılıklı bağımlı olmaya ve diğer kişilerin başarısına daha fazla önem veren bir kişiliğe sahip oldukları belirtilebilir. Güç mesafesinde olduğu gibi bireycilik ve toplulukçuluk değerleri de çalışanların algı, tutum ve davranışlarını etkileyebilmektedir. Örneğin bireyci değerlere sahip çalışanlar daha demokratik liderlik davranışlarını benimserken, toplulukçu değerlere sahip çalışanların hem otokratik öğeleri de içeren babacan liderlik tarzını hoş karşıladıkları bilinmektedir.

BÖLÜM 2

ARAŞTIRMANIN ARKA PLANI

Bu bölüm babacan liderlik ile yöneticiye güven ilişkisi ve babacan liderlik yöneticiye güven ilişkisinde kültürel değerlerin etkilerini sorgulayan araştırmanın teorik arka planından oluşmaktadır. Bu bölümde araştırma problemine, araştırmanın amacına, önemine, katkısına, araştırma sorularına ve buna bağlı olarak geliştirilen araştırma hipotezlerine ve modeline yer verilmiştir.

2.1. Araştırma Problemi

Günümüz örgütlerinde çalışanların farklı nitelik ve değerlere sahip olması, birey örgüt uyumsuzluğu, çatışma, performans düşüklüğü vb. yönetim sorunlarını da beraberinde getirebilmektedir. Gurung ve Prater (2006) kültürel farklılıkların yönetimin herhangi bir süreci üzerinde etkisinin olacağını belirtmektedir. Bu bağlamda, gerek çok uluslu örgütlerde gerekse ulusal örgütlerde çalışan bireylerin yönetilmesinde, çalışanların sahip olduğu değerlerin bilinmesi ve analiz edilmesi önem arz etmektedir. Diğer bir ifade ile örgüt adına verimlilik ve başarının koşulu her şeyden önce birey ile örgüt değerlerinin uyumlaştırılmasından geçmektedir. Bu uyumu sağlayabilecek en temel faktörlerin ise lider ve liderlik süreci olduğu görülmektedir. “İnsan unsurunun karmaşık yapısının anlaşılabilmesi, bireysel ve örgütsel amaçların uyumlaştırılması, çalışanların örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirilmesi gerekliliğiyle lidere ihtiyaç duyulmaktadır” (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009:54). İnsanları belirlenen ortak amaçlara yönelten ve istenilen istikamete yönlendiren liderlerin, görevlerini yerine getirirken bu bağlamda çalışanların kültürel değerlerine bağlı, uygun liderlik tarzını benimsemeleri gerekmektedir. Lebron-Rolon (2008:6) örgütün başarısı için liderlerin, örgütün alt kültürlerinin değerleri, tutum ve inançları hakkında mümkün olduğu kadar fazla bilgi sahibi olmasının bir zorunluluk olduğunu ifade etmektedir. “Liderin sergileyeceği davranış şeklinin zamana, çalışanların niteliklerine, statüsüne, çalıştığı birime, gördüğü işe göre değişiklik göstermesi liderlik kavramını hem daha karmaşık hale getirmekte hem de örgütlerde liderlik davranışlarının önemini artırmaktadır” (Özutku, Ağca ve Cevrioğlu, 2007:290). Liderlik tarzının iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş performansı gibi örgütsel değişkenlerle oldukça önemli ilişkisinin olduğu görülmektedir (Dubinsky ve diğerleri, 1995:27). Çünkü, uygun liderlik biçiminin benimsenmesi ve motivasyon araçlarının

kullanılmasıyla kişisel ve örgütsel hedeflerin başarılması kolaylaşmaktadır (Şafaklı, 2005:134). Bunun aksine çalışanların değer, tutum ve inançlarından bağımsız bir liderlik tarzının benimsenmesi, liderin çalışanlar tarafından kabulünü güçlendirebilmekte ve böylelikle örgütsel hedeflere ulaşmada sorunların doğmasına neden olabilmektedir. Çünkü liderin izleyicilerini etkileyebilmesi için ilk olarak izleyiciler tarafından kabul edilmesi gerekmektedir (Makai, 2006:9).

Yazında var olan liderlik araştırmaları genel olarak Doğu ve Batı toplumları bakımından farklılıklar oluşturmakta, buna karşın çalışmaların çoğu batı liderlik tarzlarını incelemektedir (Köksal, 2011a:102). Oysa doğu ile batı toplumlarının değerleri birbirlerinden farklı olmakta ve böylelikle tek tip liderlik tarzının tüm örgütlerde geçerli olduğu varsayımı, iş tatminsizliği, çatışma, stres vb. örgütsel sorunların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Pellegrini'ye (2006:2) göre liderlikle ilgili yapılmış çalışmaların büyük çoğunluğu Kuzey Amerika'da yürütülmüştür, fakat sağduyulu liderler Amerikan teorilerinin Amerika'da geçerli olduğunu, dünyanın geri kalanı için cazip olmadığını varsaymaktadırlar. Genel olarak batı kökenli liderlik tarzlarının Türk toplumu için de geçerli olduğu anlayışı hâkimdir ve batı yazınında ortaya konulan otantik, dönüşümcü, demokratik gibi liderlik tarzlarının Türk yazınındaki çalışmalarda doğrudan nakledildiği görülmektedir. Oysaki farklı liderlik özellikleri, farklı kültürel kalıplarda etkin olabilmektedir (Pellegrini, 2006:6) ve birçok çalışma liderliğin örgütsel bir olgu olduğu kadar kültürel bir olgu olduğunu da ortaya koymaktadır (Popper ve Druyan, 2001:550). Çünkü kültürel değerler, izleyicilerin liderlik tercihleri ile ilişkili bulunmuştur (Dorfman, Hanges ve Brodbeck, 2004). Yönlendirici liderlik (directive leadership) Meksika ve Tayvan gibi ülkelerde pozitif etkiye sahipken, Güney Kore ve Amerika gibi ülkelerde katılımcı liderlik (participative leadership) tercih edilmektedir (Pellegrini, 2006:5). Kültür olgusu bu açıdan liderlik tarzlarının durumsal olmasının gerekliliğini ortaya koymaktadır.

“Liderlik çalışmalarında Anglo-Amerikan entelektüel ve kültürel çatının baskınlığına ve liderlik üzerinde çeşitli kültürlerin yeterince araştırılmaması üzerine yapılan eleştiriler” (Dimmock ve Walker, 2000:137), zamanla yerini yönetsel tutumların, değerlerin ve davranışların ulusal kültüre göre değişebileceği bilgisine bırakmıştır (Hofstede, 1980). Özellikle doğu toplumlarındaki liderlik araştırmalarında batıdakinden farklı şekilde belirginleşen yaklaşımlardan biri de babacan liderlik yaklaşımıdır (Cerit, 2013:841).

Türkiye ve Asya toplumlarının kültürel değerleri ile uyumlu görülen babacan liderlik, genel olarak yüksek güç mesafesi ve toplulukçu değerlere sahip çalışanların kabul ettiği ve arzuladığı bir liderlik tarzı olarak tasvir edilebilir (Saufi, Wafa ve Hamzah, 2002). Çünkü babacan liderlikte çalışanlar liderlerin kendi geleceklerini bir babanın evladını koruyacağı gibi garanti altına alacaklarını, çalışanlara karşı ahlaki ve yardımsever şekilde davranacaklarını düşünmektedirler. Liderler ise bunun karşılığında çalışanlardan kendilerine koşulsuz itaat etmelerini beklerler. Oysa batı toplumlarında babacan liderlik, çalışanlar tarafından özel hayata müdahale ve yöneticinin çıkarı doğrultusunda kullandığı bir araç olarak olumsuz algılanabilmektedir (Aycan, 2001; Colella ve Garcia, 2004). “Bireyci batı toplumlarında babacılık, kişilerin hak ve özgürlüklerini kısıtlayıcı bir olgu olarak algılandığı için, batı yazınında olumsuzluk olarak algılanmakta ve otoriterlikle eş değer kabul edilmektedir” (Aycan, 2006:451). Babacan liderlik, görüldüğü üzere farklı kültürel değerlere sahip toplumlar ve bu toplumlardaki çalışanlar tarafından farklı anlamlar ifade edebilmektedir.

Her ne kadar babacan liderliğin doğu ve batı toplumlarında adalet algısı, bağlılık ve iş tatmini gibi iş tutum ve çıktılarına etkileri yazında ele alınmış olsa da, kavramsal ve teorik düzeyden öteye gidilmediği görülmüştür. Kültürel değerlerin ölçümünün ve farklı kültürel değerlere sahip bireylerin eş zamanlı olarak aynı ortamda bulunmasının zor olması gibi faktörlerin bu durumun ortaya çıkışında etkili olduğu belirtilebilir. Bunun yanı sıra yazında babacılık (paternalizm) ile ilgili yapılan çalışmaların birçoğunun, örgütlerde var olan babacan (paternalist) eğilimlerin ortaya konmasına yönelik olduğu, buna karşın babacılığın örgütsel davranış konularıyla ilişkisini incelemeye yönelik oldukça az araştırma bulunduğu ifade edilmektedir (Köksal, 2011a:120). Babacan liderliğin izleyiciler tarafından olumlu bir liderlik olarak algılanıp algılanmadığını saptamak, örgütlerde tercih edilip edilmeme kararında önem arz edecektir. Bunun için ise babacan liderliğin çalışanların tutumları ile ilişkisinin analiz edilmesi gerekli görülmektedir. Yazında babacan liderlik ile ilişkilendirilen konuların iş tatmini (Anwar, 2013; Chou, 2012; Pellegrini, Scandura ve Jayaraman, 2010; Yardımcı, 2010), örgütsel bağlılık (Taslak Arseven ve Artun, 2016; Anwar, 2013; Rehman ve Afşar, 2012; Pellegrini, Scandura ve Jayaraman, 2010; Saher ve diğerleri, 2013; Erben ve Güneşer, 2007), lider-üye etkileşimi (Kaygısız, 2015; Pellegrini, Scandura ve Jayaraman, 2010; Schroeder, 2011), iş yaşam dengesi (Erben ve Ötken, 2014), örgütsel adalet (Yeşiltaş,

2013; Wu ve diğerleri, 2012; Köksal, 2011b; Çalışkan, 2010), örgütsel vatandaşlık davranışı (Chan ve diğerleri, 2013; Rehman ve Afşar, 2012; Schroeder, 2011; Çalışkan, 2010), etik iklim (Ötken ve Cenkçi, 2012; Erben ve Güneşer, 2007), iş performansı (Aslan, 2015; Chan vd., 2013; Yaman, 2011), örgütsel özdeşleşme (Çıraklar, Uçar ve Sezgin, 2016; Yaman, 2011), işten ayrılma niyeti (Yaman, 2001; Aksoy, 2008), taciz davranışları (Cerit, 2013), yetişkin bağlanma tarzları (Erben ve Çalışkan, 2015), öğrenmiş güçlülük (Türesin Tetik ve Köse, 2015), yenilikçi davranış (Anwar, 2013), işe tutkunluk (Cenkçi ve Özçelik, 2015), psikolojik sağlık (Chen ve Kao, 2009), iş stresi (Kaygısız, 2015), işyeri zorbalığı (Soylu, 2011), iş güçlendirme (Aksoy, 2008), iş ahlakı (Aslan, 2015) ve psikolojik güçlendirme (Demirer, 2012) olduğu görülmektedir. Bununla birlikte yöneticiye güven ile babacan liderlik ilişkisini ele alan sınırlı çalışmanın olduğu ve bu çalışmalarda genel olarak güvenin aracılık etkisinin sorgulandığı görülmektedir (Çıraklar, Uçar ve Sezgin, 2016; Wu ve diğerleri, 2012; Ötken ve Cenkçi, 2012). Dolayısıyla babacan liderlik ile ilişkilendirilebilecek örgütsel davranış konularından birisi de yöneticiye güven olabilir. Çünkü lider davranışı örgütteki güven düzeyini saptamada etkili görülmektedir (Deluga, 1995:13). Bu bağlamda babacan liderliğin etkin bir liderlik tarzı olup olmadığının tespiti açısından yöneticiye güven önemli bir gösterge olarak değerlendirilebilir. Çalışanlar tarafından kabul edilen bir lider, kendisine güven duyulan etkin bir lider olurken, kabul görmeyen lider kendisine daha az güvenilen hatta belki de şüphe duyulan bir konumda olabilecektir. Çünkü iki kişi arasındaki güven duygusunun varlığı, o kişilerin birbirlerinden memnun oldukları anlamına gelmektedir (Frost ve Moussavi, 1999:9). Böylece güven, liderin çalışanlarca ne derece kabul edildiğini anlamakta önemli bir değişken olarak ele alınabilir. Bu açıdan güvenin lider izleyici ilişki kalitesinin göstergelerinden birisi olarak kabul etmek mümkündür. Saher ve diğerleri (2013:447) babacan liderliğin sevgi ve ilgi aracılığıyla çalışanların liderlerine olan güvenini güçlendireceğini ve böylelikle bağlılık gibi istenen örgütsel sonuçlara ulaşmada yararlı olacağını ifade etmiştir. Yazarlara göre güven, babacan liderliği ve bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir. Bu bağlamda lider davranış ve tarzlarının çalışanların yöneticiye güveni ile ilişkili olduğu görülmektedir. Yöneticilerin düzenli olarak bilgi alışverişinde bulunmaları, karşılıklı etkileşime açık olmaları, kararlara katılmayı sağlayan bir örgüt ortamı oluşturmaları, adil ve dürüst olmaları, davranışlarında tutarlılık göstermeleri, vizyon oluşturmaları gibi özellikler, iş görenlerin yöneticilerine duydukları güveni

artırmaktadır (Whitener, 1998:516). Buna karşılık, yöneticiye güvenin düşük olduğu örgütlerde işlem maliyetleri artmakta (İslamoğlu, Birsell ve Börü, 2007) ve güven olmadan çalışanların üstün performans göstermeleri mümkün gözükmemektedir (Mishra ve Morrissey, 1990:449).

Kültürlere göre değişen etkin liderliğin derecesini anlamak kritik öneme sahiptir (Lau, 2012:1). Gerçekten çalışanların babacan liderlik algısı yüksek güç mesafesi ve toplulukçu kültürel değerlere sahip çalışanlar açısından olumlu bir liderlik tarzı mıdır? Ya da düşük güç mesafesi ve bireyci kültürel değerlere sahip çalışanlarca olumsuzluk mu ifade etmektedir? Bu soruların cevaplarının teorik tartışmalardan ziyade ampirik olarak test edilmesine bu anlamda ihtiyaç duyulmaktadır. Pellegrini ve Scandura (2008:567)'nın da belirttiği üzere son yıllarda babacan liderliğe ilişkin büyüyen bir yazın ortaya çıkmış olsa da, *ampirik çalışmalar bu büyümenin oldukça gerisinde kalmıştır*. Bunun yanı sıra Pellegrini, Scandura ve Jayaraman (2010:392)'a göre *her ne kadar babacanlık geliştirmekte olsa da, babacan liderliğin çalışanların iş çıktı ve tutumlarını nasıl etkilediğini ele alan kültürler arası çalışmalara rastlanmamaktadır*. Tipik olarak teorik yaklaşımlar Amerikan bakış açısını ele almakta ve araştırmacılar diğer kültürel bağlamlara genelleştirilip genelleştirilemeyeceği üzerine çalışmalar yapmaktadırlar (Tung, 2003; akt. Pellegrini, Scandura ve Jayaraman, 2010).

2.2. Araştırma Soruları ve Hipotezleri

2.2.1. Araştırma Soruları

Araştırmanın amacı bağlamında oluşturulan araştırma soruları aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

1. Çalışanların babacan liderlik algısı ile yöneticiye güven düzeyi arasında bir ilişki var mıdır? Eğer var ise,
2. Babacan liderlik algısı ile yöneticiye güven arasındaki ilişkide, çalışanların sahip olduğu bireycilik, toplulukçuluk ve güç mesafesi kültürel değerleri etkili midir?

2.2.2. Araştırma Hipotezleri

Çalışmada araştırma sorularını cevaplamak üzere iki temel hipotez kurulması öngörülmüştür. Bunlardan ilki çalışanların babacan liderlik algısının yöneticiye güven ile ilişkisidir. Diğerisi ise olası babacan liderlik algısı ile yöneticiye güven ilişkisinde,

Çalışanların sahip oldukları g mesafesi, toplulukçuluk ve bireycilik kültürel değerlerinin etkisidir. Araştırmanın amacına yönelik geliştirilen ilgili hipotezler ve arka planları sırasıyla aşağıda verilmiştir.

2.2.2.1. Babacan Liderliğin Yöneticiye Güven ile İlişkisi

Babacan liderliğin yöneticiye duyulan güven ile ilişkisini ele alan çalışmaların (Göncü, Ayhan ve Johnson, 2014; tken ve Cenkçi, 2012:534; Wu ve diğerleri, 2012:109) sınırlı olduğu görülmektedir. Öte yandan yazında babacan liderliğin yöneticiye güven ile ilişkili olduğu yönünde imaların (Ertürk, 2007:261; Pellegrini ve Scandura, 2006:270; Uhl-Bien ve diğerleri, 1990:419) kuvvetli olduğunu ifade etmek mümkündür. Yazın kapsamında değerlendirildiğinde babacan liderlik ile yöneticiye güvenin iki açıdan birbiriyle ilişkili olduğu görülmektedir. Bunlardan ilki babacan liderliğin yapısı ile yöneticiye güvenin yapısının birbiriyle örtüştüğü ve hatta babacan liderliğin yöneticiye güveni kapsayan bir yapıda olmasıdır. Diğeri ise her iki yapının da birbirine paralel şekilde bağlılık, sadakat, zdeşleme ve performans gibi pozitif iş gören ıktıları ile olumlu ilişki içinde olmalarıdır.

Babacan değerlere sahip lider çalışanlarına baba rolü ile yaklaşmaktadır. Westwood (1997:454) babacan liderliği, “bir baba gibi çalışanlarına ilgi gösteren, saygılı davranan ve güçlü bir otoriteye sahip olan bir liderlik tarzı olarak” ifade etmektedir. Baba kavramıyla ile özdeşleşen babacan liderliğin özünde, kendi çıkarlarını düşünmeksizin çalışanların yararı için fedakârlık yapma ve korumacı davranma anlayışı yatmaktadır (alışkan ve zko, 2016:241). “Babacan lider işyerinde aile atmosferi oluşturmakta, çalışanların hem iş hem de özel yaşamlarına ilişkin nasihatlerde bulunmakta, çalışanlarıyla bireysel olarak ilgilenmekte ve onların hem profesyonel hem de özel yaşamlarına ilişkin konularda destek olmaktadır” (Erben ve tken, 2014:106). Aycan (2006:452)’a göre babacan lider ve çalışan sadakati duygusaldır ve duygusal bağ o kadar güçlüdür ki, çoğu zaman her iki tarafta birbirine yardım ederek ve ilgi göstererek rollerinin ötesine geçmektedir. Fischer ve diğerleri (2005:33) babacanlığın kişiselleştirilmiş ilişkiler ve başkalarına karşılıklı bağımlılığa olan vurgusundan dolayı, yüksek destek ve yardımsever davranışlara neden olacağını belirtmiştir. Babacan liderliğin yapısında var olan yukarda ifade edilen çalışanlara ilgili olma, destek olma, sevgi ile yaklaşma, fedakârlık yapma ve yardımseverlik gibi unsurların yöneticiye güvenin yapısı ile örtüştüğü görülmektedir. Yazında yönetici davranışlarından

yardımsaverliğın (İslamoğlu, Birscl ve Börü, 2007:32; Tan ve Tan, 2000:249), ilgili olmanın (Whitener ve diğerleri, 1998:516) ve diğerkâmlık gibi unsurların (İslamoğlu, Birscl ve Börü, 2007:32) alışanların yöneticiye güven düzeyi ile pozitif ilişkili olduğu belirtilmektedir. Öte yandan babacan bir ilişkide babacan lidere uyum göstermek gönüllük esasına dayanmaktadır (Aycan, 2006:450). Bir diğer ifade ile çalışanlar otoriteyi kabul etme isteği sergilemektedirler. Yöneticiye güven duyma durumunda da risk alma (Shaw, 1997:24) ve savunmasız kalma istekliliği (Mishra, 1996:5; Mayer, Davis ve Schoorman, 1995:712) söz konusudur ve risk alma gönüllü bir şekilde gerçekleşmektedir. Bu bağlamda her iki yapının arka planında zorlayıcı bir unsurun olmadığı ve birbirleriyle bu açıdan da örtüştüğünü ifade etmek mümkündür.

Babacan liderlik bağlılık, sadakat, tatmin, örgütsel vatandaşlık davranışı ve özdeşleşme gibi pozitif işğören çıktılarına yol açarken, yöneticiye güvenin de benzer ilgili değişkenler üzerinde benzer etkiye sahip olduğu görölmektedir. Bu açıdan bakıldığında babacan liderlik ve yöneticiye güvenin pozitif işğören çıktılarına ilişkin etkilerinin de birbirine paralel olduğu ifade edilebilir. Benzer şekilde negatif çıktılarla olan ilişkileri açısından da paralellik söz konusudur. Yapılan çalışmalarda babacan liderliğin iş tatmini (Anwar, 2013; Chou, 2012), örgütsel bağlılık (Anwar, 2013; Erben ve Güneşer, 2007;), örgütsel adalet algısı (alışkan, 2010;), örgütsel vatandaşlık davranışı (Göncü, Ayhan ve Johnson, 2014;), örgütsel özdeşleşme (Wu, Huang ve Farh, 2004) ve iş performansı (Yaman, 2011) ile pozitif ilişkili olduğu görölmüştür. Benzer şekilde yöneticiye güven de performans (Tan ve Lim, 2009), örgütsel bağlılık (Tan ve Lim, 2009; Arı), iş tatmini (Gill, 2008), özdeşleşme (Tokgöz ve Aytemiz Seymen, 2013), örgütsel vatandaşlık davranışı (Singh ve Srivastava, 2016) ve örgütsel adalet (İşcan ve Sayın, 2010) gibi pozitif işğören ıktıları ile pozitif ilişkili bulunmuştur. Bu durum babacan liderlik ve yöneticiye güven yapılarının ilişkili oldukları değişkenler bağlamında da örtüştüğünü göstermektedir.

Yöneticiye güvenin yüksekliği, iyi bir durumun varlığının ya da babacan lider-izleyici ilişki kalitesinin göstergesi olarak değerlendirilmektedir (Ertürk, 2007:261). Sun ve Wang (2009:337) babacan liderliğin yardımsaver liderlik boyutu ile yöneticiden tatmin arasında pozitif ilişki bulmuştur. Babacanlık alışanlar ve lider arasında güveni, grup uyumunu, duygusal motivasyonu ve çalışan bağlılığını artırmaktadır (Uhl-Bien ve diğerleri, 1990:419). Pellegrini ve Scandura (2006:270) babacanlığın gönüllü uyumu kapsadığını ve izleyicilerin liderin otoritesini baba gibi kabul ederek, liderine saygı ve

yüksek düzeyde güven duyduklarını ifade etmektedir. Göncü, Aycan ve Johnson (2014:43) yaptıkları araştırmada babacan liderliğin lidere duyulan güveni güçlendirdiğini bulmuştur. Babacan liderliğin etik iklim üzerindeki etkisi ile güvenin aracılık etkisinin sorgulandığı bir araştırmada ise, babacan liderliğin etik iklim üzerinde etkili olduğu ve lidere güvenin babacan liderlik ve etik iklim arasında kısmi aracılık etkisinin olduğu görülmüştür (Ötken ve Cenkçi, 2012:534). Diğer bir araştırmada babacan liderliğin ahlaki ve yardımsever liderlik alt boyutlarının, yöneticiye güveni pozitif etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Wu ve diğerleri, 2012:109).

Babacan liderliğin yapısı ile yöneticiye güvenin yapısı yukarıda da ifade edildiği üzere çeşitli açılardan birbiriyle örtüşmektedir. Yazında babacan liderliğin yöneticiye güveni artıracığına yönelik vurgu ve imaların kuvvetli olduğu görülmektedir. Bununla birlikte sınırlı olan ampirik çalışmaların bulguları da, babacan liderliğin çalışanların yöneticisine olan güveni artırdığını göstermektedir. Dolayısıyla muhtemel bir babacan liderlik yöneticiye güven ilişkisinin pozitif olması beklenmektedir. Bu bilgiler ışığında aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H1: Çalışanların babacan liderlik algısı ile yöneticiye güven düzeyi pozitif ilişkilidir.

2.2.2.2. Babacan Liderliğin Yöneticiye Güven ile İlişkisinde Kültürel Değerlerin Etkisi

Babacan liderliğin yapısı her ne kadar yöneticiye güvenin yapısı ile uyumlu gözüксе de, çalışanların sahip olduğu kültürel değerlerin babacan liderlik algılamasına yönelik tutumları ve böylece yöneticiye güven duyma düzeylerinde bir farklılık oluşturması muhtemel gözükmektedir. Yazında babacan liderlik özellikle yüksek güç mesafesi ve toplulukçu kültürel değerlere sahip çalışanlar tarafından kabul edilen ve hoş karşılanan, bunun aksine düşük güç mesafesi ve bireyci değerlere sahip çalışanlar tarafından anlaşılmayan, hatta zorlayıcı bir istismar aracı olarak görülen bir liderlik tarzı olarak tasvir edilmektedir. Kültürel değerlere bağlı olarak ortaya çıkan bu anlayış farklılıklarının, babacan liderlik algısı ve yöneticiye güven ilişkisinde etkili olabileceği belirtilebilir. Yazında kültürel değerler çeşitlilik göstermiş olsa da, babacan liderlikle ilişkili olduğu ifade edilen ve üzerinde en fazla sözü edilen kültürel değerlerin güç mesafesi, bireycilik ve toplulukçuluk olduğu görülmektedir. Kültürler arası örgütsel davranışı inceleyen Gelfand, Erez ve Aycan (2007:494) ile Pellegrini ve Scandura

(2008:570) babacanlık, toplulukçuluk ve güç mesafesinin birbirleriyle ortak ilişkili olduklarını vurgulamaktadır.

Türkiye gibi yüksek güç mesafeli toplumlarda işyeri ilişkileri lider ve izleyicileri arasındaki güç eşitsizliğinin varlığı varsayımına dayanmaktadır (Pellegrini ve Scandura, 2008:570). Gücün dağılımındaki bu eşitsizlik genellikle onaylanmakta, eşitsizlikten rahatsızlık duyulmamaktadır (Schroeder, 2011:9). Babacan lider ile izleyicileri arasındaki ilişki batı profesyonelliğinin aksine oldukça duygusal görünmektedir (Gupta, 1999; akt. Aycan, 2006:453). Batı kültürü bağlamında babacan liderlik otoriterlik ya da manipülasyon olarak algılansa da, ailecilik ve konfüçyüslük gibi yöreye özgü kültürlerde pozitif etkilerinin olduğu görülmektedir (Aycan, 2006:445). Schoreder (2011:7)'a göre bu tarz kültürlerde çalışanlar güç hiyerarşisindeki yerlerini kabul ederler ve saygının dışında liderin yardımseverliğini hoş karşılayıp bağlılık gösterirler. Yüksek güç mesafesinin var olduğu bu gibi durumlarda, çalışanlar liderlerinden patronaj ilişkileri teşvik etmelerini beklemektedirler (Kabasakal ve Bodur, 1998:9). Bunun aksine babacanlık, güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde bir standart olan ve sorgulanmayan gücün eşitsizliğinden dolayı, genellikle batı yazınında yanlış anlaşılmaktadır (Aycan, 2006:451) ve eleştirilmektedir (Pellegrini, 2006:24; Aycan, 2006:451). Otoriteye uyum sağlamanın, eşitlik, yeni fikirlere açıklık ve kabul etme gibi batı değerleri ile bağdaşmamasından dolayı babacanlık, batı kültürü bağlamında olumsuz algılamalar ile sonuçlanabilmektedir (Yang, 1996; akt., Aycan, 2006). Çalışanların kişisel problemleriyle ilgilenmek etkin liderliğin önemli bir yönü olarak değerlendirilirken, bu durum batı toplumunda bazı kültürel özelliklerden dolayı kabul edilmeyebilmektedir (Pellegrini ve Scandura, 2006:270). Örneğin bir baba gibi çalışan hakkında inisiyatif alarak karar verme, dünyanın bazı yerlerinde kabul edilebilir bir davranış türü olmayabilir (Fikret Paşa, Kabasakal ve Bodur, 2001:575). Colella ve Garcia (2004; akt. Aycan, 2014) babacanlığı iş yeri ayrımcılığın bir biçimi olarak çerçevelemektedir. Araştırmacılara göre babacan ilişkilerin güç ayrılığı üzerindeki vurgusu çalışanlar açısından bir dezavantaj oluşturabilmektedir. Uhl-Bien ve Maslyn (2005; akt. Pellegrini, Scandura ve Jarayaman, 2010) babacan liderin aşağı doğru tek yönlü etkisinin istenmeyen ve kaçınılması gereken bir durum olduğunu belirtmiştir. Çalışanların sahip olduğu güç mesafesi değeri yükseldikçe, babacan lidere yönelik algılamasının olumlu olduğu görülmektedir. Çünkü çalışan gücün eşit olmayan dağılımını

zaten kabul etmektedir ve bu durumu olağan karşılamaktadır. Bu açıdan bakıldığında olası bir babacan liderlik algısı yöneticiye güven ilişkisinde, çalışanların güç mesafesi değerlerinin pozitif etkisinin var olması beklenir. Yapısal açıdan bakıldığında ise, çalışan ile güç mesafesinin korunması anlamına gelen babacan liderliğin boyutlarından statü hiyerarşisi ve otoritenin (Aycan, 2006:461), çalışanların güç mesafesi değerleriyle örtüştüğü görülmektedir. Babacan liderin statü ve otoriteye önem vermesi, çalışanlar ile arasında güç mesafesini koruması, güç mesafesi yüksek çalışanlar açısından olağan karşılanacaktır. Bunun yanı sıra güç mesafesi yüksek çalışanların liderlerin kendilerine patronaj ilişkileri teşvik etmelerini (Kabasakal ve Bodur, 1998:9) kendilerinin istediği görülmektedir. Khatri (2009:7) güç mesafesi yüksek kültürlerde çalışanların kararlara katılımda isteksiz olduğunu, liderlerin veya yöneticilerin kendileri adına karar vermelerini arzuladıklarını ifade etmektedir. Benzer şekilde Ghosh (2011:94) araştırmasında bilinenin aksine özellikle toplulukçu kültürlerde güç mesafesinin aslında örgütler adına fonksiyonel etkilerinin olduğunu belirtmektedir. Tüm bu bilgiler göz önüne alındığında çalışanların babacan liderlik algısı ile yöneticiye güven ilişkisinde, sahip oldukları güç mesafesi değerlerinin pozitif etkilerinin olacağı görülmektedir.

H2a: Çalışanların babacan liderlik algısı ile yöneticiye güven ilişkisini sahip oldukları güç mesafesi düzeyi pozitif etkilemektedir.

Babacanın Türkiye, Uzak Doğu ve Orta Doğu ülkeleri gibi toplulukçu toplumların değerleriyle uyumlu olduğu ifade edilmektedir. “Çünkü arzu edilen liderin çalışanın özel yaşamına dâhil olmasıdır” (Köksal, 2011a:112). Gelfand, Erez ve Aycan (2007), babacan liderin çalışanların kişisel yaşamı ile ilgilenmesinin buna kanıt olduğunu belirtip, güçlü aile bağları ve sadakat ile birlikte toplulukçu kültürlerde babacan liderin çalışanların tutumları üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu ifade etmiştir. Yüksek uyumluluk, başkaları için sorumluluk duyma ve fazlasıyla karşılıklı bağımlılık ilişkisi içinde olma benzeri özellikleri nedeniyle çalışanların baba (Aycan, 2006:450; Ho ve Chiu, 1994), dolayısıyla babacan liderliğe yönelik olumlu tutumlarının olması beklenmektedir (Cerit, 2012:38). Toplulukçu değerlere sahip çalışanlar babacan liderin davranışlarını olumlu algılamakta, benimsemekte ve uyum için gerekli bir davranış olarak değerlendirmektedir. Bu tarz kültürlerde çalışanlar liderin üstünlüğünü savunmakta, liderin ahlaki öğretileri tanınmakta ve lider kayırlmaktadır (Niu, Wang ve Cheng, 2009:33). Bu açıdan bakıldığında toplulukçuluğun da güç mesafesine benzer şekilde babacan lideri algılama

bakımından olumlu etkisinin olduğu görülmektedir. Toplulukçu değerlere sahip çalışanlar özerk olma, bağımsız olma, kendi kendine karar verme ve benzeri değerlere sahip olmadıklarından, babacan liderliği olumlu algılamakta ve değerlendirmektedirler. Bu anlamda çalışanların babacan liderlik algısı ile yöneticiye güven ilişkisinde güç mesafesi gibi benzer şekilde toplulukçuluğun pozitif etkilerinin olması beklenmektedir. Bu bilgiler ışığında aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H2b: Çalışanların babacan liderlik algısı ile yöneticiye güven ilişkisini sahip oldukları toplulukçuluk düzeyi pozitif etkilemektedir.

Babacan liderlik her ne kadar çalışanların güç mesafesi ve toplulukçuluk değerleri ile uyumlu gözükmese de, “bireyci batı toplumlarında kişilerin hak ve özgürlüklerini kısıtlayıcı bir olgu olarak algılandığı için, batı yazınında olumsuz bir anlam ifade etmekte, otoriterlikle eş değer olarak ele alınmaktadır” (Aycan, 2001:5). Batı yönetim yazını babacanlığı, diktatörlük ve gizli ayrımcılık olarak tanımlamaktadır (Pellegrini ve Scandura, 2008:567). “Babacan ilişkide üste bağımlı olma ve boyun eğme gönüllü olarak gerçekleşmektedir; fakat bağımlılık ve boyun eğmenin gönüllü olabileceğini batı kültürleri anlayamamakta ve kabul edememektedir” (Aycan, 2001:5). Babacan liderin çalışanların özel yaşamına dâhil olması, bireyci değerlere sahip çalışanlar tarafından özel hayat müdahale olarak düşünülmektedir (Pellegrini ve Scandura, 2006:270). Özerklik, özgüven ve öz idare gibi bireyci değerler babacanlık ile negatif ilişkili olduğundan (Aycan, 2006:450), “kişi kendi adına karar alınmasını kabul edememekte, kişinin buna razı olduğu anlaşılamamakta ve bu nedenle batılı araştırmacılar tarafından özerklik ve seçim özgürlüğünü kısıtlayıcı bir uygulama olarak görülmektedir” (Aycan, 2001). Bireyci değerlere sahip çalışanların bu anlamda babacan liderliğe karşı olumlu olmayan hatta olumsuz bir tutum takınmaları normal gözükmemektedir. Çünkü çalışanlar lidere bağımlı olmanın kişisel hak ve özgürlükleri kısıtlayıcı olacağını düşüneceklerdir. Bunun yanı sıra babacan liderin davranışlarını zorlayıcı istismar olarak değerlendirecek ve şüpheyle yaklaşacaklardır. Bu açıdan bakıldığında güç mesafesi ve toplulukçuluk değerlerinin aksine çalışanların babacan liderlik ve yöneticiye güven ilişkisinde bireyciliğin negatif etkisinin olması beklenir.

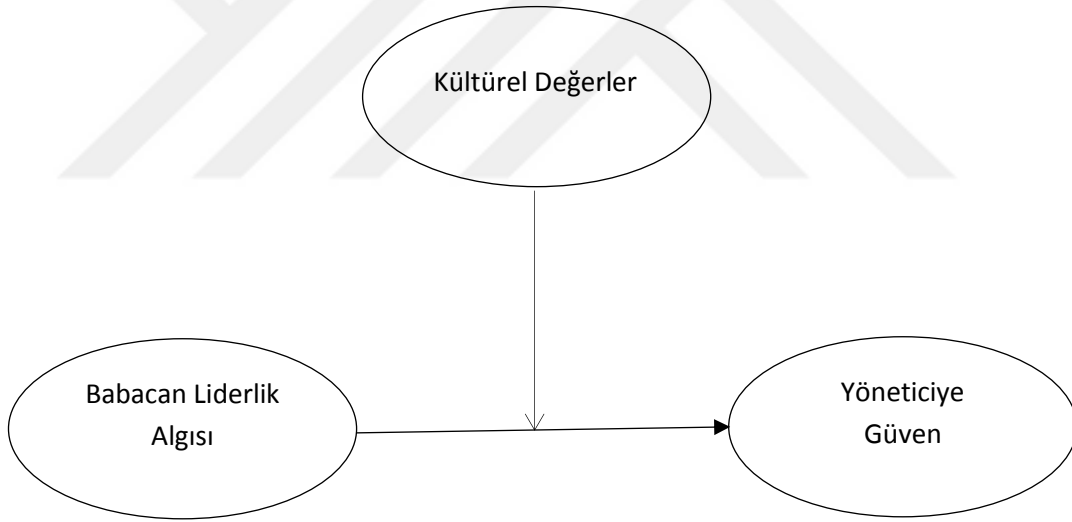
H2c: Çalışanların babacan liderlik algısı ile yöneticiye güven ilişkisini sahip oldukları bireycilik düzeyi negatif etkilemektedir.

Çalışanların sahip olduğu kültürel değerlerin babacan lidere yönelik olumlu ve olumsuz tutumlara neden olabileceği görülmektedir. İlgili yazın bağlamında ve yukarıda tartışılan bilgiler ışığında babacan liderlik ve yöneticiye güven ilişkisinde çalışanların kültürel değerlerinin etkisine yönelik kurulan ana hipotez aşağıdaki gibi özetlenebilir.

H2: Çalışanların babacan liderlik algısı ile yöneticiye güven ilişkisini sahip oldukları kültürel değerler [(**a**) güç mesafesi (+), (**b**) toplulukçuluk (+), (**c**) bireycilik (-)] etkilemektedir.

2.3. Araştırma Modeli

Araştırma hipotezlerine bağlı olarak oluşturulan araştırma modeli Şekil 4.'te gösterilmiştir. İlgili model, çalışanların babacan liderlik algısı ve yöneticiye duyulan güven ilişkisini ve bu ilişkide kültürel değerlerin etkisini göstermektedir.



Şekil 4: Araştırma Modeli

BÖLÜM 3

ARAŞTIRMA

Bu bölümde babacan liderlik algısı ile yöneticiye güven ilişkisinde kültürel değerlerin etkisini sorgulayan araştırma kısmı yer almaktadır. İlk olarak araştırmayı oluşturan örneklem ve veri toplama yöntemine ilişkin detaylı bilgi sunulmuş ve daha sonra araştırmada kullanılan ölçeklere dair detaylar paylaşılmıştır. Son olarak araştırmanın bulguları başlığı altında yapılan analizler sonucunda ulaşılan tanımlayıcı istatistiksel bulgular ve hipotez testlerinin bulguları sunulmaktadır.

3.1. Örneklem ve Verilerin Toplanması

Araştırmanın evrenini İstanbul, Sakarya ve Afyonkarahisar’da faaliyet gösteren banka, otomotiv, sigorta, elektrik ve gıda özel sektör kuruluşları ile üniversite ve tarım il müdürlüğü kamu sektörü kuruluşlarında çalışan kişiler oluşturmaktadır. Çalışmanın amacına bağlı olarak farklı sektörlerden çalışanlar araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Tek bir sektör ya da örgütte çalışan kişiler benzer kültürel değerlere sahip olabileceğinden, kültürel değerlerin etkileri net bir şekilde gözlenememe riskini de beraberinde getirebilecektir. Bu noktada farklı sektörlerden alt üst ilişkisinin var olduğu bir örneklemin oluşturulması araştırmanın amacına uygun bulunmuştur. Bu bakımdan örnekleme yöntemi açısından kolayda örnekleme yönteminin benimsendiği ifade edilebilir.

Banka, otomotiv, sigorta sektöründe yer alan firmalar İstanbul’da, elektrik, gıda sektöründe yer alan firmalar ile Tarım İl Müdürlüğü Afyonkarahisar’da ve üniversite Sakarya’da faaliyet göstermektedir. Banka sektöründe faaliyet gösteren firma dünya genelinde bankacılık hizmetleri sunmakta, otomotiv sektöründeki firma ise uluslararası bir markanın yetkili servis işlemlerini ve satışını gerçekleştirmektedir. Sigorta sektöründe faaliyet gösteren firma işyeri, konut ve araç sigortası hizmetleri verirken, elektrik sektörü firması il bazında elektrik dağıtım ve arıza işlerini yürüten çoğunlukla mühendis ve teknikerlerden oluşan ve özelleşmeden sonra kamudan ayrılan bir firmadır. Gıda sektöründe faaliyet gösteren firma yumurta, tavuk, piliç ve sucuk üretimi yapmakta, piliç ve tavuk kesimi gerçekleştirmekte ve sahip olduğu marketlerinde satışlarını yapmaktadır. İlgili firma yurt genelinde ve yurtdışında pazarlama ve satışlarını

gerçekleştirerek, büyüyen bir firma yolunda faaliyetlerine devam etmektedir. Kamu sektörü içinde yer alan diğer iki kuruluştan birisi il bazında tarım ve hayvancılık alanında hizmet vermekte ve çoğunlukla veteriner, mühendis ve memurlardan oluşmaktadır. Diğer kuruluş ise yükseköğrenim düzeyinde eğitim hizmeti vermektedir. Sektörlere göre katılımcı sayıları Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1
Sektörlere Göre Katılımcılar

Sektör	Sıklık	Yüzde
Banka	118	15.7
Otomotiv	133	17.7
Sigorta	108	14.3
Elektrik	93	12.3
Gıda	91	12.1
Tarım İl Müdürlüğü	92	12.2
Üniversite	118	15.7

Örneklem belirlenirken çalışanların bağlı oldukları örgütte belirgin bir ast üst ilişkisinin var olmasına dikkat edilmiştir. Çünkü çalışanlar yöneticilerinden algıladıkları babacan liderlik davranışını ve yöneticiye olan güvenlerini değerlendirmiştir. Bu kıstasa uyan bütün örgütler örneklem için uygun görülmüştür.

Araştırma için gerekli veriler anket yöntemi vasıtasıyla elde edilmiştir. Anketler çalışanlara kapalı zarf usulü ile ulaştırılmış ve yalnızca gönüllü olanların araştırmaya katılmaları istenmiştir. Kapalı zarf usulünün benimsenmesinin temel sebebi çalışanların yöneticilerini değerlendirirken baskı altında hissetmelerini önlemek olmuştur. Veriler iki aşamada toplanmıştır. İlk aşamada profesyonel bir anket şirketinden destek alınmıştır. Bu aşamada yeterli örneklem büyüklüğüne ulaşamadığından ikinci aşamada örneklem sayısı artırılmıştır. Örneklem sayısının artırılmasında kültürel değerlerin ölçümünde daha fazla katılımcı sayısına ulaşmanın daha sağlıklı bulgular elde edilebileceği varsayımı da etkili olmuştur. Elde edilen anketler daha önce ölçeklerde var olan orijinal ters kodlu maddeler ve ifadeler arasına tarafımızca yerleştirilen kontrol soruları aracılığıyla incelenmiştir. Özellikle ifade sayısının çokluğu nedeniyle katılımcılardan bazılarının anketin arka sayfasını gelişigüzel doldurduğu ya da boş bıraktığı görülmüştür. İnceleme sonrası eksik anketler ile özensiz doldurulmuş anketler tespit edilip doğrudan elenmiştir. Elenen anketler toplam anketlerin yaklaşık % 15’ini oluşturmaktadır. Eleme sonrası

toplam 753 anketin analizlere uygun olduğuna karar verilmiştir. Bu nedenle araştırmanın örneklemini farklı sektörlerde çalışan 753 katılımcının oluşturduğunu söylemek mümkündür.

Cinsiyete göre bakıldığında katılımcıların % 61,8'i erkek iken % 32,8'inin kadın olduğu görülmektedir. Katılımcıların % 25,2'sini bekâr, % 67,1'ini evli ve % 2,5'unu diğer kategoride yer alan çalışanlar oluşturmaktadır. Eğitim düzeyi açısından incelendiğinde çalışanların büyük çoğunluğunu eğitim düzeyinin yüksek olduğunu söylemek mümkündür. İlköğretim mezunu çalışanlar sadece % 10,1'lik bir dilime sahipken, lise mezunları tüm katılımcıların % 19,4'ünü, ön lisans mezunları % 20,1'ini, lisans mezunları % 38,8'ini ve lisansüstü mezunları % 8,3'ünü oluşturmaktadır. Katılımcıların % 15,8'i mavi yaka çalışan kategorisinde yer alırken, % 67,1'i beyaz yaka kategorisinde yer almaktadır. Pozisyon olarak bakıldığında çalışanların % 35,6'sı alt kademe kategorisinde yer alırken, % 46,6'sı orta kademe ve % 4,8'i üst kademe de yer almaktadır. Katılımcıların çalıştıkları sektöre ilişkin dağılım incelendiğinde % 15,7'sinin banka sektöründe, % 17,7'sinin otomotiv sektöründe, % 14,3'ünün sigorta sektöründe, % 12,3'ünün elektrik sektöründe, % 12,1'inin gıda sektöründe ve % 27,9'unun kamu sektöründe olduğu görülmektedir. Son olarak katılımcıların ortalama yaşını 36,8 yıl, aylık ortalama gelirini 2845,4 TL, mevcut örgütte çalışma süresini 10,5 yıl ve iş hayatında toplam çalışma süresini 14,8 yıl olarak ifade etmek mümkündür.

3.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmada veri toplama tekniği olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket beş bölümden oluşmaktadır ve kullanılan ölçeklerin tümü “1-Kesinlikle Katılmıyorum” dan “5-Kesinlikle Katılıyorum” a uzanan 5'li Likert tipindedir. Ölçekler seçilirken ilgili alanda en fazla tercih edilmiş ve geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarının yapılmış olmasına dikkat edilmiştir. İlgili ölçeklere ilişkin bilgiler aşağıdaki gibi açıklanabilir.

Babacan Liderlik Ölçeği

Çalışmada kullanılan babacan liderlik ölçeği Aycan (2006) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek 21 ifadeden ve işyerinde aile ortamı oluşturma (5 ifade), bireysel ilişkiler (4 ifade), çalışanların iş dışı yaşamlarına dâhil olma (4 ifade), bağlılık beklentisi (3 ifade) ve statü

hiyerarşisi ve otorite (5 ifade) olmak üzere beş boyuttan oluşmaktadır. Günümüze kadar bir liderlik tarzı olarak babacanlığın ölçümünde beş ölçek geliştirildiği görülmektedir (Mather, Aycan ve Kanungo, 1996; Aycan ve diğerleri, 2000; Cheng, Chou ve Farh, 2000; Pellegrini ve Scandura, 2006; Aycan, 2006). Bu ölçeklerden en güncel olanı Aycan (2006)'nın geliştirdiği ölçek olarak ön plana çıkmaktadır (Schroeder, 2011:9). Ölçek daha önce Schroeder (2011), Şendoğdu ve Erdirençelebi (2014) ve Özer ve Yurdun (2012) tarafından da kullanılmıştır.

Kişilerarası Güven Ölçeği

Yöneticiye güveni ölçmek üzere birçok araştırmada kabul gören ve kullanılan McAllister (1995) kişilerarası güven ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe'ye geçerlilik ve güvenirlik çalışmaları Sağlam Arı (2003) tarafından yapılmıştır. Ölçek duygusal güven ve bilişsel güven olmak üzere 11 ifadeden ve iki alt boyuttan oluşmaktadır. McAllister (1995) kişilerarası güven ölçeği daha önce Ergeneli ve Sağlam Arı (2005), Sağlam Arı ve Tunçay (2010) ve Arslantaş ve Dursun (2008) tarafından kullanılmıştır.

Kültürel Değerlere İlişkin Ölçekler

İlgili bütün kültürel değerlerin ölçümünde bireysel düzey esas alınmıştır. Güç mesafesini ölçmek üzere Earley ve Erez (1997) tarafından geliştirilen bireysel güç mesafesi ölçeği kullanılmıştır. İlgili ölçek alanda en çok kabul gören ve bilinen ölçekler arasında yer almaktadır. Son zamanlarda güç mesafesini bireysel düzeyde inceleyen çalışmalarda da artış olduğu gözlenmektedir (Brockner ve diğerleri, 2001; Kim ve Leung, 2007; Kirkman ve diğerleri, 2009).

Bireycilik ve toplulukçuluğun ölçümünde ise araştırmanın amacına uygun olduğu gerekçesiyle ilgili kültürel değerleri bireysel düzeyde ölçen INDCOL ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin güvenirlik ve geçerlik çalışmaları daha önce Wasti ve Erdil (2007) tarafından yapılmıştır. Wasti ve Erdil (2007) ölçeğin dikey bireycilik ve toplulukçuluk boyutlarının kuramsal beklenenden yüksek korelasyonlar göstermesi nedeniyle bu alt ölçeklerin yapı geçerliliklerinin az olabileceklerini belirtmiştir. Bu nedenle bu çalışmada ölçeğin sadece yatay bireycilik ve yatay toplulukçuluk boyutları kullanılmıştır. İlgili boyutlar toplam 16 ifadeden oluşmaktadır. Aynı ölçek daha önce Karakiraz (2012) tarafından da kullanılmıştır.

3.3. Araştırmada Kullanılan Analiz Yöntemleri

Araştırmada hipotezleri test etmek üzere temelde korelasyon ve moderatör etki analizleri uygulanmıştır. Bununla birlikte moderatör etki analizi öncesi fikir sağlaması bakımından, değişkenler arası etkileşimleri ve birbirlerini açıklama düzeylerini görmek amacıyla tekli ve çoklu regresyon analizlerine de yer verilmiştir. Korelasyon analizi vasıtasıyla araştırmanın birinci hipotezi test edilmiştir. İki değişken arasındaki ilişkinin şiddetinde üçüncü bir değişkenin pozitif veya negatif bir yönde etkisinin olup olmadığını test etmek için düzenleyici (moderatör) etki analizi kullanılmaktadır. Düzenleyici etki analizinde bağımsız değişkenin ve moderatör değişkenin bağımlı değişkene ayrı ayrı etkileri ve her iki değişkenin bağımlı değişkene olan birlikte etkisi (etkileşim etkisi) incelenir. Dolayısıyla araştırmanın ikinci hipotezi ve buna bağlı alt hipotezler Hayes (2013) düzenleyici (moderatör) etki analizi vasıtasıyla test edilmiştir.

3.4. Bulgular

Bu kısımda araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin tanımlayıcı istatistikler ile içsel tutarlılık katsayılarına ve araştırmanın hipotezlerini test etmek üzere uygulanan korelasyon, regresyon ve düzenleyici (moderatör) etki analizlerine yer verilmiştir.

3.4.1. Tanımlayıcı İstatistikler ve Güvenilirlik Analizi Bulguları

Bu kısımda araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin güvenilirlik analizlerine ve tanımlayıcı istatistiki bilgilere yer verilmiştir. İlk olarak bütün ölçekler birincil güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. İçsel tutarlılık katsayılarına göre bütün ölçeklerin kabul edilebilir düzeyde güvenilir olduğu görülmüştür. Elde edilen ilk bulgulara göre içsel tutarlılık değeri babacan liderlik algısı ölçeği için $\alpha = .900$, yöneticiye güven için $\alpha = .762$, güç mesafesi için $\alpha = .695$, bireycilik için $\alpha = .623$ ve toplulukçuluk için $\alpha = .797$ olarak elde edilmiştir. Babacan liderlik ölçeğinden 14. (.241) ve 21. madde (-.174), bireycilik ölçeğinden 6. ifade (.168) ile yöneticiye güven ölçeğinin 5. ve 11. maddesi (-.199) toplam madde korelasyonlarına göre düşük bulundukları için ölçeklerden çıkarılmalarına karar verilmiştir. Bu beş ifade haricinde diğer tüm ifadelerin “.250” değerinden yüksek korelasyonlara sahip oldukları görülmüştür. İlgili ifadeler ölçeklerden çıkarıldıktan sonra elde edilen nihai güvenilirlik bulguları ve ölçeklere ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2
Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Güvenirlilik Analizi

Değişken	Ortalama	Standart Sapma	Cronbach's α
Babacan Liderlik Algısı	3.69	0.62	.91
İşyerinde aile atmosferi oluşturma	3.71	0.84	.87
Bireysel ilişkiler	3.74	0.80	.82
Çalışanların iş dışı yaşamlarına dâhil olma	3.67	0.80	.79
Bağlılık beklentisi	3.31	0.92	.63
Statü hiyerarşisi ve otorite	3.83	0.65	.68
Yöneticiye Güven	3.76	0.70	.89
Duygusal güven	3.61	0.80	.81
Bilişsel güven	3.88	0.70	.84
Güç Mesafesi	2.93	0.64	.69
Bireycilik	3.69	0.56	.63
Toplulukçuluk	4.05	0.51	.79

n= 753. Tüm değişkenler 5'li Likert tipi ölçek ile ölçülmüştür.

İçsel tutarlılık katsayıları incelendiğinde ölçeklerin tamamının kabul edilebilir düzeyde güvenilir oldukları görülmektedir. Özellikle kültürel değerlerin ölçümünde “ $\alpha = 0,60$ ” değerinin yazında kabul gördüğü söylenebilir, çünkü kültürü ölçen ölçeklerde bu olağan bir durum olarak ifade edilmektedir (Oyserman, Coon ve Kimmelmeier, 2002:41) Bu nedenle kültürel değerleri ölçen ölçeklerin güvenilir olduğunu söylemek mümkündür.

Çalışanlar ortalamanın üzerinde babacan liderlik algısına sahip ve benzer şekilde ortalamanın üzerinde yöneticilerine güven duymaktadırlar. Çalışanların yöneticilerine duydukları bilişsel güven duygusal güvenden daha yüksek gözükmemektedir. Kültürel değerler açısından bakıldığında ise çalışanların orta düzeyde güç mesafesi ve bireycilik değerlerine sahip olduğu, bununla birlikte toplulukçu değerlerin bireycilik ve güç mesafesi değerlerine nazaran daha fazla öne çıktığını ifade etmek mümkündür.

3.4.2. Korelasyon Analizi

Araştırmanın birinci hipotezini test etmek ve araştırmada kullanılan değişkenler ile bu değişkenlerin alt boyutları arasındaki ilişkileri daha detaylı incelemek üzere korelasyon analizi uygulanmıştır. Korelasyon analizine ilişkin tüm bulgular Tablo 3'te gösterilmiştir. Bulgulara göre çalışanların babacan liderlik algıları ile yöneticiye güven düzeyleri arasında oldukça yüksek ve pozitif yönlü ($r: 0,78$, $p < 0,001$) bir ilişki bulunmaktadır. Bunun yanı sıra babacan liderliğin bütün alt boyutları ile yöneticiye güvenin bütün alt boyutları arasında ortadan yükseğe farklı şiddetlerde olmak üzere pozitif ilişkiler

bulunmaktadır. En yüksek ilişki babacan liderlik ile yöneticiye güven arasında bulunurken ($r: 0,78; p < 0.001$), en düşük ilişki babacan liderliğin bağlılık beklentisi boyutu ile yöneticiye güvenin duygusal güven boyutu arasında görülmüştür ($r: 0,22; p < 0.001$). Duygusal güven bilişsel güvene göre hem babacan liderlik ile hem de babacan liderliğin alt boyutları ile daha yüksek düzeyde ilişkilere sahiptir. Bu durum çalışanların babacan liderlik algıları arttıkça daha fazla duygusal temelli güven duyduklarını göstermektedir. Tüm bulgular göz önüne alındığında “**H₁**: Çalışanların babacan liderlik algısı ile yöneticiye güven düzeyi pozitif ilişkilidir” hipotezi kabul edilmiştir.



Tablo 3
Değişkenler Arası İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Korelasyon Analizi

Değişken	Babacan liderlik algısı						Yöneticiye güven			GM	B	T
	BL	İA	Bİ	İD	BB	S	YG	DG	BG	GM	B	T
Babacan liderlik algısı (BL)	-											
İşyerinde aile atmosferi oluşturma (İA)	.87***	-										
Bireysel ilişkiler (Bİ)	.89***	.71***	-									
Çalışanların iş dışı yaşamlarına dâhil olma (İD)	.84***	.71***	.71***	-								
Bağlılık beklentisi (BB)	.41***	.18***	.25***	.20***	-							
Statü hiyerarşisi ve otorite (S)	.70***	.44***	.59***	.42***	.33***	-						
Yöneticiye güven (YG)	.78***	.66***	.72***	.66***	.26***	.57***	-					
Duygusal güven (DG)	.75***	.66***	.71***	.65***	.22***	.51***	.92***	-				
Bilişsel güven (BG)	.69***	.58***	.63***	.57***	.26***	.55***	.93***	.73***	-			
Güç mesafesi (GM)	.22***	.12**	.21***	.08*	.18***	.30***	.23***	.16***	.26***	-		
Bireycilik (B)	.09**	.03	.10**	.02	.10**	.15**	.16***	.11**	.18***	.06	-	
Toplulukçuluk (T)	.31***	.22***	.25***	.26***	.12**	.34***	.33***	.27***	.35***	.14***	.27***	-

Not: n = 753. Babacan Liderlik Algısı= BL, İşyerinde aile atmosferi oluşturma= İA, Bireysel ilişkiler= Bİ, Çalışanların iş dışı yaşamlarına dâhil olma= İD, Bağlılık beklentisi= BB, Statü hiyerarşisi ve otorite= S, Yöneticiye Güven= YG, Duygusal güven= DG, Bilişsel güven= BG, Güç Mesafesi= GM, Bireycilik= B, Toplulukçuluk= T. * $p < .05$, ** $p < .01$, $p < .001$.

3.4.3. Regresyon Analizi

Çalışanların babacan liderlik algısının ve sahip olduğu güç mesafesi, bireycilik ve topluluk kültürel değerlerinin yöneticilerine duydukları güven üzerindeki etkilerini ve açıklama düzeylerini incelemek üzere tekli ve çoklu regresyon analizlerinden yararlanılmıştır. Tekli regresyon analizinde çalışanların babacan liderlik algısı ve alt boyutlarının ve sahip oldukları kültürel değer düzeylerinin yöneticiye güven ile alt boyutları üzerindeki doğrudan etkileri incelenmiştir. Bu noktada her bir bağımsız değişkenin tek tek bağımlı değişken üzerindeki etkileri söz konusudur. Düzenleyici etki analizi öncesi bağımsız ve moderatör değişkenin bağımlı değişkene doğrudan etkilerinin olması gerekmektedir. Bu nedenle ilk olarak tekli regresyon uygulanıp bu durum kontrol edilmiştir.

Tekli regresyon bulgularına göre çalışanların babacan liderlik algısı yöneticiye güven düzeylerini güçlü ve pozitif yönde etkilemektedir (β : 0,78; R^2 : 0,61; $p < 0.001$). Babacan liderliğin alt boyutlarının tümünün yöneticiye güven üzerinde farklı şiddetlerde pozitif yönde etkilerinin olduğu görülmüştür. Bireysel ilişkiler yöneticiye güveni en fazla açıklayan (β : 0,72; R^2 : 0,52; $p < 0.001$) boyut olurken, bağlılık beklentisi en düşük açıklama düzeyine (β : 0,26; R^2 : 0,07; $p < 0.001$) sahip boyut olarak gözükmektedir. Kültürel değerlerin yöneticiye güvene etkisi incelendiğinde ise çalışanların güç mesafesi (β : 0,23; R^2 : 0,05; $p < 0.001$), bireycilik (β : 0,16; R^2 : 0,02; $p < 0.001$) ve toplulukçuluk (β : 0,34; R^2 : 0,11; $p < 0.001$) düzeylerinin tamamının yöneticiye güven üzerinde düşük şiddette pozitif yönde etkilerinin olduğu görülmüştür. Tekli regresyon bulguları Tablo 4’te gösterilmiştir.

Tablo 4
Değişkenler Arası Etkileşimlerin İncelenmesine Yönelik Tekli Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler								
	Yöneticiye güven			Duygusal güven			Bilişsel güven		
	β	<i>t</i>	R^2	β	<i>t</i>	R^2	β	<i>t</i>	R^2
Babacan liderlik algısı	.78***	34.12	.61	.76***	31.76	.58	.69***	26.70	.49
İşyerinde aile atmosferi oluşturma	.67***	24.68	.45	.67***	24.66	.45	.58***	19.58	.34
Bireysel ilişkiler	.72***	28.54	.52	.72***	28.12	.51	.20***	4.51	.40
Çalışanların iş dışı yaşamlarına dâhil olma	.66***	24.05	.43	.65***	23.74	.43	.58***	19.38	.33
Bağlılık beklentisi	.26***	7.47	.07	.22***	6.25	.05	.26***	7.55	.07
Statü hiyerarşisi ve otorite	.57***	19.32	.33	.51***	16.46	.26	.56***	18.36	.31
Kültürel değerler									
Güç mesafesi	.23***	6.56	.05	.17***	4.70	.03	.26***	7.39	.07
Bireycilik	.16***	4.52	.02	.11***	3.04	.01	.19***	5.28	.03
Toplulukçuluk	.34***	9.82	.11	.27***	7.83	.07	.35***	10.25	.12

Not: n=753. *p< .05, **p< .01, ***p< .001; R²=Uyarlanmış R2.

Değişkenler arasındaki etkileşimi daha detaylı incelemek üzere ayrıca çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Çoklu regresyon analizinde ilk olarak babacan liderlik algısının, daha sonra kültürel değerlerin yöneticiye güven üzerindeki etkisi ve son olarak babacan liderlik ve kültürel değerlerin tamamının yöneticiye güven üzerindeki etkisi detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Son modelin uygulanmasında ilk ve ikinci modelde yer alan alt boyutların “ β ” katsayılarında oluşacak muhtemel değişimi gözlemek etkili olmuştur. Bu doğrultuda bağımsız ve bağımlı değişkenler aşağıdaki gibi belirtilebilir.

Bağımsız değişkenler

1. Babacan liderlik algısı
 - *İşyerinde aile atmosferi oluşturma
 - *Bireysel ilişkiler
 - *Çalışanların iş dışı yaşamlarına dâhil olma
 - *Bağlılık beklentisi
 - *Statü hiyerarşisi ve otorite
2. Kültürel Değerler
 - *Güç mesafesi
 - *Bireycilik
 - *Toplulukçuluk
3. Babacan liderlik algısı ve kültürel değerler

Bağımlı değişkenler

1. Yöneticiye güven
 - *Duygusal güven
 - *Bilişsel güven

Çoklu regresyon analizinde toplam 9 model ve ile test edilmiş olup bulgular Tablo 5’te sunulmuştur.

Tablo 5
Değişkenler Arası Etkileşimlerin İncelenmesine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler								
	Yöneticiye güven			Duygusal güven			Bilişsel güven		
	β	t	R^2	β	t	R^2	β	t	R^2
Babacan liderlik algısı									
İşyerinde aile atmosferi oluşturma	.22***	6.29		.23***	6.45		.18***	4.47	
Bireysel ilişkiler	.28***	7.19		.33***	8.07		.20***	4.51	
Çalışanların iş dışı yaşamlarına dâhil olma	.20***	5.62	.61	.19***	5.24	.58	.18***	4.41	.49
Bağlılık beklentisi	.03	1.62		.01	.55		.05*	2.07	
Statü hiyerarşisi ve otorite	.20***	7.14		.12***	4.12		.25***	7.71	
Kültürel değerler									
Güç mesafesi	.18***	5.46		.13***	3.72		.21***	6.03	
Bireycilik	.07*	2.02	.14	.03	.94	.09	.09**	2.75	.17
Toplulukçuluk	.29***	8.22		.24***	6.73		.29***	8.41	
Babacan liderlik algısı ve kültürel değerler									
İşyerinde aile atmosferi oluşturma	.22***	6.48		.23***	6.48		.18***	4.68	
Bireysel ilişkiler	.27***	7.00		.32***	7.97		.18***	4.23	
Çalışanların iş dışı yaşamlarına dâhil olma	.20***	5.67		.19***	5.11		.18***	4.57	
Bağlılık beklentisi	.02	1.22	.63	.01	.41	.58	.04	1.57	.52
Statü hiyerarşisi ve otorite	.16***	5.32		.10***	3.30		.19***	5.56	
Güç mesafesi	.06*	2.52		.01	.48		.09***	3.56	
Bireycilik	.06**	2.89		.03	1.37		.08**	3.37	
Toplulukçuluk	.07**	3.16		.04	1.52		.10***	3.67	

Not: $n=753$. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$; R^2 = Uyarlanmış R^2 .

Babacan liderlik algısının yöneticiye güvene etkisi

Babacan liderlik algısı alt boyutlarının yöneticiye güven ve alt boyutları üzerindeki etkileri Tablo 5'in üst satırında yer almaktadır. İlgili bulgular aşağıdaki gibi özetlenebilir.

İşyerinde aile atmosferi oluşturma: Çalışanların işyerinde aile atmosferi oluşturma algısı yöneticiye güven ($p<0,001$), duygusal güven ($p<0,001$) ve bilişsel güven ($p<0,001$) üzerinde pozitif yönde anlamlı etkiye sahiptir. İş yerinde aile atmosferi oluşturma algısının duygusal güveni ($\beta: 0,23$) bilişsel güvene ($\beta: 0,18$) göre daha çok etkilediği görülmektedir.

Bireysel ilişkiler: Çalışanların liderlerinin kendileri ile bireysel ilişkiler kurduklarına yönelik algıları, yöneticilerine olan genel güveni ($p<0,001$), duygusal güveni ($p<0,001$) ve bilişsel güveni ($p<0,001$) pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Liderin bireysel ilişkiler kurduğuna yönelik algı, çalışanların duygusal güven ($\beta: 0,33$) düzeyini bilişsel güven ($\beta: 0,20$) düzeyine nazaran daha çok etkilemektedir.

Çalışanların iş dışı yaşamlarına dâhil olma: Liderlerinin iş dışı yaşamlarına dâhil olması çalışanların yöneticiye güven ($p<0,001$), duygusal güven ($p<0,001$) ve bilişsel güven ($p<0,001$) düzeylerini pozitif etkilemektedir. İş dışı çalışma yaşamına dâhil olma algısı çalışanların duygusal güven ($\beta: 0,19$) düzeyini bilişsel güven düzeyine göre ($\beta: 0,18$) daha anlamlı etkilemektedir.

Bağlılık beklentisi: Çalışanların liderlerin kendilerinden bağlılık beklentisi içinde olduklarına yönelik algıları, yöneticiye güven ya da duygusal güven üzerinde anlamlı bir etkiye sahip bulunamamıştır ($p>0,05$). Bununla birlikte bağlılık beklentisi bilişsel güveni oldukça düşük düzeyde ($\beta: 0,05$) pozitif etkilemektedir ($p<0,05$).

Statü hiyerarşisi ve otorite: Çalışanların liderlerin statüye ve otoriteye önem vermesine yönelik algıları, yöneticiye güven ($p<0,001$), duygusal güven ($p<0,001$) ve bilişsel güven ($p<0,001$) düzeyleri üzerinde pozitif anlamlı etkiye sahiptir. Liderlerin statü ve otoriteyi vurgulamasına yönelik algının, çalışanların bilişsel güven ($\beta: 0,25$) düzeyi üzerinde duygusal güvene göre ($\beta: 0,12$) daha etkili olduğu görülmüştür.

Genel olarak bakıldığında çalışanların babacan liderlik algısının yöneticiye güven ve alt boyutları üzerinde oldukça güçlü pozitif yönde bir etkiye sahip olduğunu söylemek mümkündür. Çalışanların babacan liderlik algısı yöneticiye güveni ($R^2: 0,61$), duygusal

güveni (R^2 : 0,58) ve bilişsel güveni (R^2 : 0,49) çok güçlü bir şekilde açıklamaktadır. Alt boyutlar açısından incelendiğinde ise babacan liderlik algısının duygusal güveni, bilişsel güvene göre daha güçlü açıkladığını ifade etmek mümkündür.

Kültürel değerlerin yöneticiye güvene etkisi

Çalışanların sahip olduğu kültürel değerlerin yöneticiye güven ve alt boyutları üzerindeki etkileri Tablo 5'in orta satırında yer almaktadır. Bulgular aşağıdaki şekilde özetlenebilir.

Güç mesafesi: Çalışanların güç mesafesi değeri genel yöneticiye güven ($p<0,001$) ve duygusal güven ($p<0,001$) ve bilişsel güven ($p<0,001$) üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkiye sahiptir. Çalışanların güç mesafesi düzeyleri yöneticiye duyulan bilişsel temelli güveni (β : 0,21), duygusal temelli güvene göre daha fazla etkilemektedir (β : 0,13).

Bireycilik: Çalışanların bireycilik değerleri genel yöneticiye güven ($p<0,05$) ve bilişsel güven ($p<0,01$) üzerinde düşük düzeyde pozitif etkili iken, duygusal güven üzerinde etkili bulunmamıştır ($p>0,05$). Genel olarak bakıldığında çalışanların bireycilik değerlerinin yöneticiye güven üzerinde oldukça düşük pozitif bir etkisinin olduğunu ifade etmek mümkündür.

Toplulukçuluk: Çalışanların toplulukçuluk değerleri yöneticiye güven ($p<0,001$), duygusal güven ($p<0,001$) ve bilişsel güven ($p<0,001$) düzeyleri üzerinde pozitif anlamlı etkiye sahiptir. Toplulukçuluk bilişsel güveni (β : 0,29) duygusal güvene (β : 0,24) göre daha kuvvetli etkilemektedir.

Genel olarak incelendiğinde çalışanların kültürel değerleri yöneticiye duyulan güveni açıklamaktadır (R^2 : 0,14). “ β ” değerleri göz önüne alındığında güç mesafesi ve toplulukçuluğun açıklama düzeyinin bireyciliğe göre oldukça yüksek olduğunu söylemek mümkündür. Çünkü bireycilik duygusal güven üzerinde etkili bulunmazken, bilişsel güven ve genel yöneticiye güven üzerinde de oldukça düşüktür. Bunun yanı sıra çalışanların kültürel değerlerinin babacan liderlik algısının aksine bilişsel güveni (R^2 : 0,17) duygusal güvene (R^2 : 0,09) nazaran daha yüksek derecede açıkladığı görülmüştür. Bu bulgular kültürel değerlerden güç mesafesi ve toplulukçuluğun yöneticiye güveni açıkladığını göstermektedir. Bireyciliğin ise açıklama düzeyi oldukça düşüktür.

Babacan liderlik algısının ve kültürel değerlerin yöneticiye güvene etkisi

Çalışanların babacan liderlik algıları ve sahip oldukları kültürel değerlerin yöneticiye güven ile alt boyutları üzerindeki etkileri Tablo 5'in alt satırında yer almaktadır. Elde edilen bulgular aşağıdaki gibi ifade edilebilir.

Yeni modelde bağıllık beklentisi hariç babacan liderliğin bütün alt boyutlarının yöneticiye güveni ($p < 0,001$), duygusal güveni ($p < 0,001$) ve bilişsel güveni ($p < 0,001$) pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediği görülmektedir. Kültürel değerler ise benzer şekilde yöneticiye güveni ($p < 0,01$) ve bilişsel güveni ($p < 0,001$) pozitif etkilerken duygusal güven ($p > 0,05$) üzerinde etkili bulunmamıştır. Babacan liderlik ve kültürel değerlerin birlikte yöneticiye güveni açıklama düzeyi " $R^2: 0,63$ " e yükselirken, bilişsel güveni açıklama düzeyi " $R^2: 0,52$ " ye yükselmiştir. Bununla birlikte duygusal güveni açıklama düzeyinin ($R^2: 0,58$) anlamlı bir şekilde değişmediği görülmektedir.

Babacan liderlik algısı ve kültürel değerlerin " β " değerlerinin son modelde düştüğü görülmektedir. Özellikle en büyük düşüşün kültürel değerlerde olduğu göz önüne alındığında, kültürel değerlerin yöneticiye güven ve boyutlarını açıklama düzeyinin babacan liderlik algısına göre düşük olduğunu söylemek mümkündür. Babacan liderlik algısının tek başına yöneticiye güveni açıklama düzeyinin " $R^2: 0,61$ " den kültürel değerlerle birlikte açıklama düzeyi olan " $R^2: 0,63$ " e yükselmesi bu sonucu göstermektedir. Bununla birlikte yeni modelde kültürel değerlerin duygusal güven üzerindeki anlamlı etkisinin kaybolduğu da görülmektedir. Bu açıdan düşünüldüğünde yöneticiye güvenin büyük ölçüde çalışanların babacan liderlik algısı tarafından açıklandığını, buna karşın sahip oldukları kültürel değerlerin yöneticiye güven üzerindeki etkisinin düşük düzeyde olduğunu söylemek mümkündür. Bütün modeller ve bulgular göz önüne alındığında şu çıkarımlar yapılabilir:

- Çalışanların babacan liderlik algısı yöneticiye güveni güçlü, pozitif ve anlamlı bir şekilde açıklamaktadır.
- Çalışanların babacan liderlik algısı duygusal güveni bilişsel güvene kıyasla daha kuvvetli düzeyde açıklamaktadır.
- Çalışanların kültürel değerleri babacan liderlik algısının aksine bilişsel güveni, duygusal güvene göre daha kuvvetli açıklamaktadır.

- Babacan liderlik algısının yöneticiye güveni açıklama düzeyi göz önüne alındığında kültürel değerlerin yöneticiye güveni açıklama düzeyi daha düşük bulunmuştur.

3.4.4. Moderatör Etki Analizi

Moderatör etki analizi yazında etkileşim etkisi ve düzenleyici etki olarak ta bilinmektedir. Moderatör etki analizi ile iki değişken arasındaki etkileşimde üçüncü bir değişkenin (moderatör) etkisinin olup olmadığı incelenir. Moderatör değişken bağımsız ve bağımlı değişken arasındaki ilişkinin yönünü veya boyutunu etkileyen üçüncü bir değişken olarak tanımlanmaktadır (Hayes, 2013:8). Moderatör değişkenin farklı seviyelerinde⁶ bağımsız değişkenin bağımlı değişken ile olan etkileşiminde meydana gelen değişim incelenir (Hayes, 2013:9). Çalışanların babacan liderlik algıları ile yöneticiye güven düzeyleri arasındaki etkileşimde sahip oldukları kültürel değerlerin etkisinin olup olmadığını test etmek üzere moderatör etki analizi uygulanmıştır. Bu çalışmada Hayes (2013) Process moderatör etki analizinden yararlanılmıştır. Hayes (2013) Process moderatör analiz yönteminde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken ile etkileşimi, moderatör değişkenin bağımlı değişken ile etkileşimi ve hem bağımsız hem de moderatör değişkenin birlikte bağımlı değişkenle ilişkisi olmak üzere üç farklı etki bulunmaktadır. Moderatör değişken ve bağımsız değişkenin beraberce bağımlı değişkenle etkileşimi etkileşim etkisi olarak ele alınmakta olup (Hayes, 2013:9), bu etkileşimin istatistiki olarak anlamlı olması gerekmektedir. Bu çalışmada incelenen değişkenlerin Hayes (2013) Process moderatör analiz yöntemine göre durumu aşağıdaki gibi gösterilebilir.

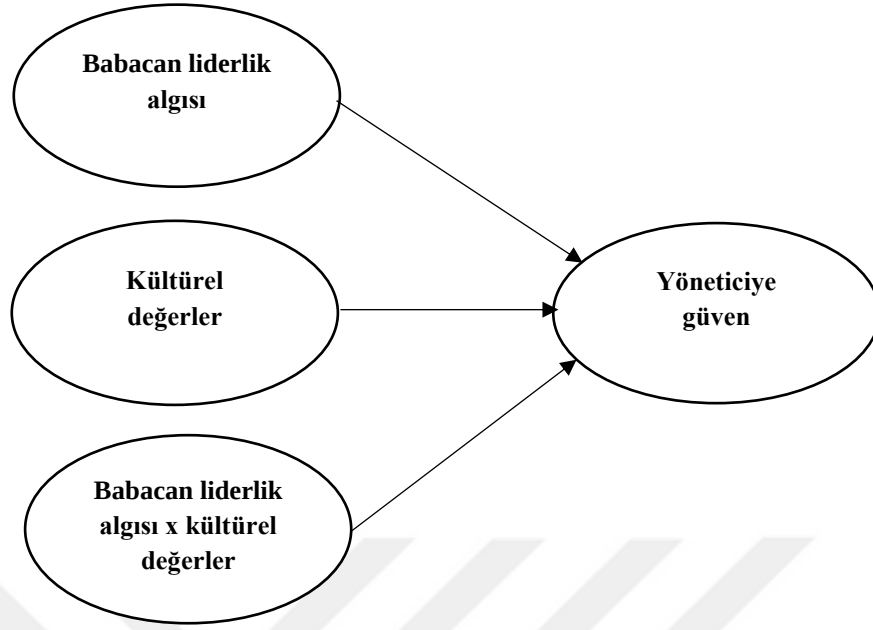
Bağımsız değişken: Babacan liderlik algısı

Bağımlı değişken: Yöneticiye güven

Moderatör değişkenler: Kültürel değerler (Güç mesafesi, bireycilik, toplulukçuluk)

Şekil 6'da araştırmanın istatistiki modeli gösterilmiştir.

⁶ Hayes yönteminde moderatör değişkenin ortalamasının ortalama standart sapma kadar üzeri ve altı kategorize edilir ve bu seviyelerde bağımsız değişkenin, bağımlı değişken üzerindeki etkileri incelenir.



Şekil 5: Araştırmanın İstatistiki Modeli

Araştırmanın ikinci hipotezi ve bu hipoteze bağlı üç alt hipotez Hayes (2013) moderatör etki yöntemi ile test edilmiştir. İlk olarak çalışanların babacan liderlik algısının yöneticiye olan güven düzeyi üzerindeki etkisinde (etkileşiminde) güç mesafesi değerlerinin etkisinin olup olmadığı incelenmiştir. Bulgulara göre babacan liderlik algısının yöneticiye güvene etkisinde güç mesafesi değerlerinin oldukça düşük düzeyde (β : -0,08) negatif fakat anlamlı ($p < 0,05$) bir etkisinin varlığına rastlanmıştır. Bu etkinin temel sebebini ise bilişsel güven boyutu oluşturmaktadır (β : -0,10; $p < 0,05$) çünkü babacan liderliğin duygusal güven üzerindeki etkisinde güç mesafesinin etkisi anlamlı bulunamamıştır ($p > 0,05$). Babacan liderlik algısı ve alt boyutlarının yöneticiye güven ve alt boyutları üzerindeki etkilerinde güç mesafesinin etkileşim etkileri tablo 6’da gösterilmiştir.

Tablo 6
Etkileşim Etkisi Bulguları (Güç mesafesi)⁷

<i>Değişkenler</i>	<i>βa</i>	<i>95% CI</i>	<i>t</i>	<i>ΔR2</i>	<i>F</i> (1.922)	<i>p</i>
<i>Babacan liderlik algısı*</i>						
Yöneticiye güven (.75; .08)	-.08	[-.12; -.03]	-3,36	.00	11.29	.000
Bilişsel güven (.65; .13)	-.10	[-.15; -.04]	-3.84	.01	14.78	.000
Duygusal güven (.75; .01)	-.04	[-.09; .00]	-1.70	.00	2.88	.090
<i>İşyerinde aile atmosferi oluşturma*</i>						
Yöneticiye güven (.64; .14)	-.09	[-.14; -.04]	-3.74	.00	13.98	.000
Bilişsel güven (.54; .18)	-.12	[-.17; -.07]	-4.56	.01	20.79	.000
Duygusal güven (.65; .08)	-.05	[-.09; -.00]	-1.85	.00	3.44	.063
<i>Bireysel ilişkiler*</i>						
Yöneticiye güven (.68; .09)	-.07	[-.12; -.02]	-2.76	.00	7.63	.006
Bilişsel güven (.57; .15)	-.12	[-.17; -.05]	-3.90	.01	15.24	.000
Duygusal güven (.71; .02)	-.02	[-.07; .03]	-.65	.00	.42	.514
<i>Çalışanların iş dışı yaşamlarına dâhil olma*</i>						
Yöneticiye güven (.64; .19)	-.15	[-.20; -.10]	-5.50	.02	30.23	.000
Bilişsel güven (.56; .23)	-.16	[-.22; -.10]	-5.47	.02	29.91	.000
Duygusal güven (.64; .12)	-.12	[-.17; -.06]	-4.13	.01	17.06	.000
<i>Bağlılık beklentisi*</i>						
Yöneticiye güven (.23; .18)	.02	[-.06; .09]	.49	.00	.24	.627
Bilişsel güven (.23; .21)	.02	[-.04; .09]	.65	.00	.42	.515
Duygusal güven (.20; .13)	.01	[-.06; .08]	.23	.00	.06	.813
<i>Statü hiyerarşisi ve otorite*</i>						
Yöneticiye güven (.53; .12)	-.14	[-.20; -.08]	-4.69	.02	22.05	.000
Bilişsel güven (.51; .14)	-.11	[-.17; -.05]	-3.55	.01	12.62	.000
Duygusal güven (.48; .07)	-.16	[-.22; -.09]	-4.95	.02	24.50	.000

Not. n= 753. (1;2) 1=Bağımsız değişkenin bağımlı değişkene doğrudan etkisi, 2= Moderatör değişkenin bağımlı değişkene doğrudan etkisi

^aEtkileşim etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayıları (bağımsız değişken × moderatör değişken)

*Bağımsız değişken= Babacan liderlik algısı (İşyerinde aile atmosferi, bireysel ilişkiler, çalışanların iş dışı yaşamlarına dâhil olma, bağlılık beklentisi, statü hiyerarşisi ve otorite)

Moderatör değişken= Güç mesafesi

Bağımlı değişken=Yöneticiye güven (Bilişsel güven, duygusal güven)

Babacan liderliğin alt boyutları açısından etkileri incelendiğinde ise işyerinde aile atmosferi oluşturma (β : -0,09), bireysel ilişkiler (β : -0,07), çalışanların iş dışı yaşamlarına dâhil olma (β : -0,15) ve statü hiyerarşisi ve otorite (β : -0,14) boyutlarının yöneticiye güvene etkilerinde güç mesafesi değerlerinin negatif etkileri anlamlı bulunmuştur ($p < 0,05$). Bağlılık beklentisi boyutunun ise yöneticiye güven üzerindeki etkilerinde güç

⁷ Bağımsız değişkenlerin ve moderatör değişkenin bağımlı değişken üzerindeki doğrudan etkilerine ilişkin daha detaylı bilgi Ek 4.1, 4.2, 4.3, 4.4, 4.5 ve 4.6'da sunulmuştur.

mesafesinin etkileri anlamlı bulunamamıştır ($p > 0,05$). Babacan liderliğin yöneticiye güven üzerindeki etkisinde güç mesafesinin negatif anlamlı etkisi, “çalışanların babacan liderlik algısı ile yöneticiye güven ilişkisini (etkileşimini) sahip oldukları güç mesafesi değerleri pozitif etkilemektedir” şeklinde kurulan **H2a**’nın reddedildiğini göstermektedir. Çalışanların babacan liderlik algısı yöneticiye güven düzeylerini pozitif etkilemektedir, fakat çalışanların güç mesafesi düzeyi arttıkça babacan liderlik algısı ve yöneticiye güven etkileşiminin şiddeti azalmaktadır.

Babacan liderlik algısının yöneticiye güven üzerindeki etkisinde çalışanların bireycilik değerlerinin etkisi anlamlı bulunamamıştır ($p > 0,05$). Babacan liderliğin alt boyutları açısından bakıldığında, güç mesafesinin sadece işyerinde aile atmosferi oluşturma ve statü hiyerarşisi ve otorite boyutlarının yöneticiye güven üzerindeki etkilerinde anlamlı etkilerinin olduğu görülmüştür ($p < 0,05$). Fakat bu sonuçlar genel babacan liderlik algısının yöneticiye güven üzerindeki etkisinde bireyciliğin anlamsız etkisini değiştirmemiştir. Bu bulgular, “çalışanların babacan liderlik algısı ile yöneticiye güven ilişkisini (etkileşimini) sahip oldukları bireycilik değerleri negatif etkilemektedir” şeklinde kurulan **H2b**’nin reddedildiğini göstermektedir. Babacan liderlik algısı ve boyutlarının yöneticiye güven ve boyutları üzerindeki etkilerinde bireyciliğin etkileri tablo 7’de sunulmuştur. Çalışanların babacan liderlik algısının yöneticiye güven üzerindeki etkisinde bireycilik değerleri anlamlı bir etkiye sahip değildir.

Tablo 7
Etkileşim Etkisi Bulguları (Bireycilik)⁸

<i>Değişkenler</i>	<i>βa</i>	<i>95% CI</i>	<i>t</i>	<i>ΔR2</i>	<i>F</i> (1.922)	<i>p</i>
<i>Babacan liderlik algısı*</i>						
Yöneticiye güven (.77; .09)	.02	[-.01; .06]	1.07	.00	1.14	.285
Bilişsel güven (.69; .12)	-.00	[-.05; .04]	-.08	.00	.00	.933
Duygusal güven (.75; .04)	.04	[.00; .08]	2.08	.00	4.34	.037
<i>İşyerinde aile atmosferi oluşturma*</i>						
Yöneticiye güven (.66; .15)	.07	[.00; .10]	2.30	.00	5.28	.021
Bilişsel güven (.57; .17)	.00	[-.05; .06]	.07	.00	.00	.943
Duygusal güven (.65; .10)	.11	[.06; .16]	4.38	.01	19.20	.000
<i>Bireysel ilişkiler*</i>						
Yöneticiye güven (.71; .09)	.00	[-.04; .05]	.10	.00	.00	.922
Bilişsel güven (.62; .12)	-.02	[-.07; .03]	-.88	.00	.78	.378
Duygusal güven (.71; .04)	.03	[-.02; .07]	1.24	.00	1.55	.213
<i>Çalışanların iş dışı yaşamlarına dâhil olma*</i>						
Yöneticiye güven (.66; .14)	-.02	[-.07; .03]	-.72	.00	.52	.472
Bilişsel güven (.58; .17)	-.04	[-.09; .01]	-1.45	.00	2.10	.148
Duygusal güven (.65; .09)	.01	[-.04; .06]	.30	.00	.09	.763
<i>Bağlılık beklentisi*</i>						
Yöneticiye güven (.24; .14)	.04	[-.02; .10]	1.24	.00	1.53	.217
Bilişsel güven (.24; .18)	.06	[-.00; .12]	1.94	.00	3.76	.052
Duygusal güven (.21; .09)	.01	[-.05; .07]	.30	.00	.09	.764
<i>Statü hiyerarşisi ve otorite*</i>						
Yöneticiye güven (.56; .08)	.05	[.00; .09]	2.06	.00	4.26	.039
Bilişsel güven (.54; .11)	.06	[.01; .10]	2.30	.00	5.31	.021
Duygusal güven (.54; .03)	.03	[-.01; .08]	1.40	.00	1.95	.162

Not. n= 753. (1;2) 1=Bağımsız değişkenin bağımlı değişkene doğrudan etkisi, 2= Moderatör değişkenin bağımlı değişkene doğrudan etkisi

^aEtkileşim etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayıları (bağımsız değişken × moderatör değişken)

*Bağımsız değişken= Babacan liderlik algısı (İşyerinde aile atmosferi, bireysel ilişkiler, çalışanların iş dışı yaşamlarına dâhil olma, bağlılık beklentisi, statü hiyerarşisi ve otorite)

Moderatör değişken= Bireycilik

Bağımlı değişken=Yöneticiye güven (Bilişsel güven, duygusal güven)

Babacan liderlik algısının yöneticiye güven üzerindeki etkisinde çalışanların toplulukçuluk değerlerinin etkisi de anlamlı bulunamamıştır ($p > 0.05$). Babacan liderliğin alt boyutları açısından bakıldığında, toplulukçuluğun yalnızca bireysel ilişkiler ve bağlılık beklentisi boyutlarının yöneticiye güven üzerindeki etkilerinde anlamlı etkilerinin olduğu görülmüştür ($p < 0.05$). Fakat bu sonuçlar genel babacan liderlik

⁸ Bağımsız değişkenlerin ve moderatör değişkenin bağımlı değişken üzerindeki doğrudan etkilerine ilişkin daha detaylı bilgi Ek 4.7, 4.8, 4.9, 4.10, 4.11 ve 4.12'de sunulmuştur.

algısının yöneticiye güven üzerindeki etkisinde toplulukçuluğun anlamsız etkisinin varlığını değiştirmemiştir. Bu bulgular, “alışanların babacan liderlik algısı ile yöneticiye güven ilişkisini (etkileşimini) sahip oldukları toplulukçuluk değerleri pozitif etkilemektedir” şeklinde kurulan **H2c**’nin reddedildiğini göstermektedir. Babacan liderlik algısı ve boyutlarının yöneticiye güven ve boyutları üzerindeki etkilerinde toplulukçuluğun etkileri tablo 8’de sunulmuştur. Çalışanların babacan liderlik algısının yöneticiye güven üzerindeki etkisinde toplulukçuluk değerlerinin anlamlı bir etkiye sahip olmadığı ifade edilebilir.



Tablo 8
Etkileşim Etkisi Bulguları (Toplulukçuluk)⁹

<i>Değişkenler</i>	<i>βa</i>	<i>95% CI</i>	<i>t</i>	<i>ΔR2</i>	<i>F</i> (1.922)	<i>p</i>
<i>Babacan liderlik algısı*</i>						
Yöneticiye güven (.75; .10)	-.00	[-.04; .03]	-.31	.00	.10	.751
Bilişsel güven (.65; .14)	.00	[-.04; .04]	.03	.00	.00	.977
Duygusal güven (.75; .03)	-.01	[-.06; .03]	-.61	.00	.38	.536
<i>İşyerinde aile atmosferi oluşturma*</i>						
Yöneticiye güven (.63; .19)	-.03	[-.08; .02]	-1.17	.00	1.37	.243
Bilişsel güven (.54; .22)	-.04	[-.10; .01]	-1.57	.00	2.47	.117
Duygusal güven (.64; .13)	-.01	[-.06; .04]	-.40	.00	.16	.686
<i>Bireysel ilişkiler*</i>						
Yöneticiye güven (.67; .19)	.09	[.04; .13]	3.83	.01	14.66	.000
Bilişsel güven (.57; .22)	.08	[.03; .13]	3.22	.01	10.40	.001
Duygusal güven (.68; .13)	.08	[.03; .13]	3.43	.01	11.79	.001
<i>Çalışanların iş dışı yaşamlarına dâhil olma*</i>						
Yöneticiye güven (.62; .17)	-.02	[-.08; .02]	-.10	.00	.10	.318
Bilişsel güven (.52; .21)	-.00	[-.06; .05]	-.06	.00	.00	.950
Duygusal güven (.64; .09)	-.05	[-.10; .00]	-1.84	.00	3.37	.067
<i>Bağlılık beklentisi*</i>						
Yöneticiye güven (.21; .32)	.07	[.02; .00]	6.71	.00	5.12	.024
Bilişsel güven (.21; .33)	.08	[.02; .14]	2.70	.01	7.28	.007
Duygusal güven (.18; .25)	.04	[-.02; .10]	1.44	.00	2.07	.151
<i>Statü hiyerarşisi ve otorite*</i>						
Yöneticiye güven (.51; .17)	.05	[.00; .09]	2.03	.00	4.13	.093
Bilişsel güven (.49; .20)	.05	[.00; .10]	2.13	.00	4.53	.034
Duygusal güven (.47; .12)	.04	[-.01; .08]	1.52	.00	2.31	.129

Not. n= 753. (1;2) 1=Bağımsız değişkenin bağımlı değişkene doğrudan etkisi, 2= Moderatör değişkenin bağımlı değişkene doğrudan etkisi

^aEtkileşim etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayıları (bağımsız değişken × moderatör değişken)

*Bağımsız değişken= Babacan liderlik algısı (İşyerinde aile atmosferi, bireysel ilişkiler, çalışanların iş dışı yaşamlarına dâhil olma, bağlılık beklentisi, statü hiyerarşisi ve otorite)

Moderatör değişken= Toplulukçuluk

Bağımlı değişken=Yöneticiye güven (Bilişsel güven, duygusal güven)

⁹ Bağımsız değişkenlerin ve moderatör değişkenin bağımlı değişken üzerindeki doğrudan etkilerine ilişkin daha detaylı bilgi Ek 4.13, 4.14, 4.15, 4.16, 4.17 ve 4.18'de sunulmuştur.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu kısımda araştırma bulgularının özeti, ilgili yazın bağlamında tartışması, araştırmanın özgünlüğü, kısıtları ve gelecek araştırma önerileri sunulmaktadır.

Bulguların Özeti

Çalışmanın bulgularına göre çalışanların babacan liderlik algısı ile yöneticiye güven düzeyleri arasında kuvvetli pozitif bir ilişki söz konusudur. Ayrıca babacan liderlik algısının tüm alt boyutları ile yöneticiye güven ve tüm alt boyutları orta şiddette pozitif ilişki bulunmaktadır. Bu bulgular **H₁**'in desteklendiğini göstermektedir. Regresyon analizi bulgularına göre ise babacan liderlik algısı yöneticiye güven ve alt boyutları üzerinde güçlü pozitif bir etkiye sahip olup, yöneticiye güven, bilişsel güven ve duygusal güveni güçlü bir şekilde açıklamaktadır. Kültürel değerlere ilişkin bulgular incelendiğinde güç mesafesi ve toplulukçuluğun yöneticiye güven üzerinde anlamlı pozitif etkisinin olduğu, bireyciliğin ise yöneticiye güven üzerinde oldukça düşük düzeyde pozitif bir etkisinin olduğu görülmüştür. Çoklu regresyon bulgularına göre ise kültürel değerlerin yöneticiye güveni açıklama düzeyi, babacan liderlik algısının yöneticiye güveni açıklama düzeyine kıyasla daha düşük seviyelerde bulunmuştur.

Babacan liderlik algısının yöneticiye güven ile ilişkisinde kültürel değerlerin etkisinin tespitine yönelik elde edilen etkileşim etkisi analizi bulgularına göre, güç mesafesinin oldukça düşük düzeyde negatif bir etkisinin olduğu, buna karşın bireycilik ve toplulukçuluğun anlamlı bir etkisinin olmadığı sonuçlarına ulaşılmıştır. Bu bulgulara göre **H_{2a}**, **H_{2b}** ve **H_{2c}**, dolayısıyla **H₂** reddedilmiştir.

Bulguların Yorumlanması

Babacan liderlik algısı ve yöneticiye güven ilişkisi

Çalışanların yöneticilerinden algıladıkları babacan liderlik düzeyi arttıkça, yöneticiye olan güven düzeyleri de artmaktadır. Bu bulgu yazında babacan liderlik güven ilişkisinin inceleyen çalışmaların sonuçları ile örtüşmektedir (Göncü, Aycan ve Jonhson, 2014; Wu ve diğerleri, 2012; Ötken ve Cenkçi, 2012; Demirer, 2012). Göncü, Ayhan ve Johnson (2014:36) yaptıkları çalışmada babacan liderliğin lidere olan güveni güçlendirdiği sonucuna ulaşmıştır. Wu ve diğerleri (2012:108)'nin araştırmasında ise babacan liderliğin yardımsever liderlik boyutu ile yöneticiye güven arasında orta şiddette pozitif

bir ilişki elde dilmiştir. Bir diğer araştırmada lidere güvenin babacan liderlik ile etik iklim etkileşimini güçlendirdiği bulgusuna ulaşılmıştır (Ötken ve Cenkçi, 2012:525). Babacan liderlik çalışanların lidere olan sadakatini, saygısını ve güvenini artırmaktadır (Ertürk, 2007:259; Uhl-Bien ve diğerleri, 1990:419). Sun ve Wang (2009:337) araştırmasında babacan liderliğin yardımsever liderlik boyutu ile çalışanların yöneticiden tatmin olma düzeyleri arasında pozitif ilişki bulmuştur. Babacan liderlik algısının çalışanlar nezdinde yöneticiye olan güveni artırmasında, çalışanların yöneticinin otoritesini bir baba gibi algılaması ve gönüllü olarak kabul etmesinin etkili olduğu ifade edilmektedir (Pellegrini ve Scandura, 2006:270).

Çalışmanın sonuçlarına göre çalışanların babacan liderlik algısı yöneticiye güvenin bilişsel boyutuna kıyasla duygusal güven boyutu ile daha kuvvetli bir ilişki içindedir. Regresyon analizinde ise benzer bulgular elde edilmiş olup, babacan liderlik algısı duygusal güveni, bilişsel güvene kıyasla daha yüksek düzeyde açıklamaktadır. Bu bulgu babacan liderliğin çalışan yönetici arasında duygusal bir ilişkinin varlığını göstermektedir ve yazın ile örtüşmektedir. Yazında babacan lider ile çalışanlar arasındaki ilişkinin batı profesyonelliğinin aksine oldukça duygusal olduğu ifade edilmektedir (Gupta, 1999; akt. Aycan, 2006:453). Aycan (2006:452) çalışan ile babacan lider arasındaki bağın çok güçlü olduğunu ve çoğu zaman iki tarafın birbirlerine yardım ederek ve ilgi göstererek rollerinin ötesine geçtiklerini belirtmektedir. Babacan liderlik algısının çalışanların duygusal güven düzeyini bilişsel güven düzeyine kıyasla daha yüksek düzeyde açıklaması bu şekilde açıklanabilir.

Bir diğer sonuca göre babacan liderliğin bireysel ilişkiler kurma boyutunun yöneticiye güveni en fazla açıklayan faktör olduğu görülmektedir. Çalışanları ile birebir ilişki kurmaya ve her çalışanı kişisel problemler, aile yaşamı gibi hususlarda tanımaya önem veren, bununla birlikte çalışanlarıyla ilişkilerinde sevinç, üzüntü vb. duygusal tepkiler gösteren yöneticilere çalışanlar daha yüksek derecede güvenmektedir. Babacan liderliğin bireysel ilişkiler kurma boyutunun yapısının diğer boyutlara göre, güvenin ilgili olma (Mishra, 1996; Shockley-Zalabak, Ellis, ve Winograd, 2000;Whitener ve diğerleri, 1998), ve yardımseverlik (Tan ve Lim, 2009; Mayer, Davis ve Schoorman, 1995) unsurları ile daha yüksek derecede örtüştüğü görülmektedir. Bireysel ilişkiler kurmanın yöneticiye güveni en çok açıklayan boyut olması bu şekilde açıklanabilir.

Yazında babacan liderliğin işyeri ayrımcılığı (Colella ve Garcia, 2004; akt. Aycan, 2014), otoriterlik (Pellegrini ve Scandura, 2008), özerklik ve seçim özgürlüğünü sınırlayıcı bir uygulama (Aycan, 2001) gibi olumsuz yönlerinin olabileceğini ifade eden araştırmalar olduğu gibi, babacan liderlik sosyal ve örgütsel sorunların çözümünde önemli bir unsur olarak da değerlendirilmektedir (Aycan, 2006:445). Bu araştırmanın sonuçlarına göre babacan liderlik algısının yöneticiye güveni artırması bakımından çalışanlar üzerinde pozitif etkisinin olduğunu söylemek mümkündür. Zira çalışanların babacan liderlik algısı yöneticiye güveni kuvvetli pozitif etkilemektedir. Çalışanlar yöneticilerinin işyerinde aile atmosferi yarattığını, kendileriyle bireysel ilişkiler geliştirdiğini ve iş dışı yaşamlarına dâhil olduğunu algıladıkları zaman daha fazla güven duymaktadır. Özellikle babacan liderlik algısının yöneticiye olan duygusal güveni bilişsel güvene göre daha yüksek derecede etkilediği göz önüne alındığında, babacan liderliğin duygusal açıdan yöneticiye olan sadakat ve bağlılığı güçlendirdiğini söylemek mümkündür. Bu bakımdan babacan liderlik algısı örgüt içinde güven iklimi oluşturma açısından önemli bir etken olarak değerlendirilebilir. Yapılan araştırmalarda yöneticiye güvenin örgütün bütüne genelleştirildiği (Erdem, 2003; İslamoğlu, Birsal ve Börü, 2003:31; Derin, 2011:108) ve çalışanların yöneticileri örgütü temsil eden kişi (Konovsky ve Pugh, 1994:657) olarak gördükleri vurgulanmaktadır. Bu açıdan düşünüldüğünde babacan liderlik davranışının örgütün genelinde olumlu ve güvene dayalı bir örgüt iklimi oluşturma bakımından önemli bir yer tuttuğunu ileri sürmek mümkündür. Babacan liderlik davranışıyla geliştirilecek güvene dayalı örgüt iklimi ise beraberinde hem çalışanların hem de örgütün yararına olumlu sonuçlar doğurabilecektir. Babacan liderlik algısı yüksek ve yöneticisine güvenen çalışanın işine daha bağlı (Anwar, 2013), işinden daha fazla tatmin (Chou, 2012) ve adalet algısının daha yüksek olacağını (Çalışkan, 2010) söylemek mümkündür. Buna bağlı olarak da çalışanların örgütte daha yüksek düzeyde performans sergilemesi beklenecektir (Yaman, 2011). Tüm bu pozitif çıktılar göz önüne alındığında özellikle ülkemizde yöneticilerin ya da liderlerin çalışanları ile yakın bireysel ilişkiler kurması, iş yerinde aile atmosferi oluşturmaları, çalışanların iş dışı evlilik, kaza, ölüm ve benzeri sosyal yaşamlarına dâhil olması gibi etkenlerin önemli bir yer tuttuğu görülmektedir. Bu bakımdan örgütlerin babacan davranışları sergileyecek veya babacan ruha sahip yönetici veya liderleri örgüte kazandırmaları önemli gözükmektedir.

Kültürel değerler ve yöneticiye güven ilişkisi

Sonuçlar çalışanların kültürel değerlerinin yöneticiye güven düzeylerini düşük düzeyde pozitif şekilde açıkladığını göstermektedir. Çalışanların güç mesafesi düzeyleri arttıkça yöneticiye güven düzeyleri de artmaktadır. Gücün, otoritenin veya statünün eşit olmayan dağılımını kabul eden çalışanların yöneticilerine daha yüksek düzeyde güvendikleri görülmektedir. Gücün, otoritenin, prestijin ya da zenginliğin eşit olmayan dağılımını normal olarak kabul eden çalışanlar yöneticilerinden de memnun gözükmemektedir. Bu durumun gücün, zenginliğin veya prestijin eşit olmayan dağılımlarının çalışanlar üzerinde olumsuzluk oluşturmadığından ya da çalışanların bu eşitsizliği normal kabul etmelerinden kaynaklandığı ifade etmek mümkündür. Yöneticilerin çalışanlara danışmadan karar vermesi gerektiğini düşünen, işle ilgili konularda yöneticilerin çalışanlar üzerinde itaat hakkı olduğuna inanan, kararlara katılımda çalışanlara izin veren yöneticilerin güç kaybedeceğini düşünen ve yöneticinin kararını çalışanların sorgulamaması gerektiğine inanan çalışanların yöneticilerine daha fazla güvendikleri görülmektedir. Bu sonuç yazın ile büyük ölçüde benzeşmektedir. Örneğin Kahtri (2009:7) güç mesafesi yüksek çalışanların kararlara katılımda isteksiz olduklarını ve yöneticilerinin kendileri adına karar vermelerini tercih ettiklerini ifade etmektedir. Buna karşın düşük güç mesafesi değerlerine sahip çalışanlar kararlar alınırken kendilerine danışılmasını istemektedirler. Begley vd. (2002) güç mesafesi ile duygusal güven arasındaki ilişkinin anlamlı olmadığı sonucuna ulaşırken, Polat ve Doyuran (2005) güç mesafesi ile güven arasında pozitif bir ilişki elde etmiştir. Bir diğer araştırmada ise benzer şekilde çalışanların güç mesafesi düzeyleri arttıkça yöneticiye güven düzeylerinin de arttığı görülmüştür (Uslu ve Ardic, 2013:327). Diğer bulgu çalışanların toplulukçu değerleri yükseldikçe yöneticiye güven düzeylerinin de yükselmesidir. Başkaları ile yakın ilişkiler kurma ve bir gruba aidiyet hissi yüksek olan çalışanların yöneticilerine daha fazla güven duydukları görülmektedir. Kendini bir topluluğun parçası olarak gören, topluluğun çıkarlarının kendi çıkarlarından daha önemli olduğunu düşünen çalışanlar yöneticilerine daha yüksek düzeyde güven duymaktadır. Bu bulgu yazındaki yaygın görüşe uygun düşmektedir. Toplulukçu değerlere sahip çalışanlar bireyci değerlere sahip çalışanlara göre daha yüksek düzeyde karşılıklı bağımlı olma dünya görüşüne sahip oldukları için, ilişkilere daha fazla önem vermektedirler ve bu ilişkilerde daha yüksek düzeyde güven oluşmaktadır (Huff ve Kelley, 2003:82). Doney, Kannon ve Millen (1998:610)

toplulukçu bireylerin grup değerlerine verdikleri önemden dolayı fırsatçı davranış sergilemelerinin oldukça düşük olacağını belirtmektedir. Toplulukçuluk işbirliğini geliştirici bir kültürel değer olarak düşünülmektedir ve işbirliği de güvenin en önemli unsurlarından birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun yanı sıra toplulukçulukta başkalarına yardımcı olma ve ilgili davranma gibi unsurların, güveni geliştirici olumlu etkilerinin olduğunu söylemek mümkündür. Sullivan ve Peterson (1982) Japon toplulukçu örgütlerde işbirliği, paylaşım ve sıcaklığı içeren kaliteli ilişkilerin güveni artırdığını belirtmiştir. Toplulukçu değerlere sahip çalışanların yöneticilerini topluluğun bir parçası olarak görmeleri, yöneticilerin kendilerine zarar vermeyeceğini ve fırsatçı davranmayacaklarını (Doney, Cannon ve Mullen, 1998:610) düşünmeleri ile grup içinde işbirliği ve yardımseverliğe olan pozitif bakış açılarından dolayı güven düzeylerinin arttığı belirtilebilir. Shin ve Park (2014) yaptıkları araştırmada toplulukçu kültürel eğilimin genel güven ve insanlara güven ile pozitif ilişkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Kültürel değerlere ilişkin bir diğer bulgu ise bireycilik ile yöneticiye güven arasında oldukça düşük düzeyde pozitif bir ilişkinin var olmasıdır. Çalışanların bir grubun çıkarlarından ziyade kendi çıkarlarını öncelemesi, başkalarından bağımsız yaşamayı ve kendi bildiği gibi hareket etmeyi tercih etmesi, düşük te olsa yöneticiye olan güvenlerini artırmaktadır. Bireycilik ve yöneticiye güven ilişkisinin bilişsel güvenden kaynaklandığı görülmektedir, çünkü bireycilik ve duygusal güven ilişkisi anlamsız bulunmuştur. Bireyci değerlere sahip çalışanların yöneticilerine düşük düzeyde bilişsel olarak güvenmesi kısmi olarak yazın ile uyuşmamaktadır. Çünkü genel olarak bireyci değerlere sahip çalışanların yöneticiye güven düzeyleri arasında negatif bir ilişki beklenmektedir. Yazının büyük bölümünde bireycilik ile güven arasında negatif bir ilişkinin varlığı ima edilmektedir (Huff ve Kelley, 2005:97). Fakat bu çalışmada yazındaki yaygın görüşün aksine bireyciliğinde yöneticiye güveni düşük te olsa artırabileceği sonucu elde edilmiştir. Bireycilik ve toplulukçuluk birlikte incelendiğinde ise toplulukçu değerlere sahip çalışanların bireyci değerlere sahip çalışanlara göre yöneticilerine daha yüksek derecede güven duydukları görülmektedir. Bu bulgu Huff ve Kelley (2003:77)'in çalışmasını tamamen desteklemektedir.

Babacan liderlik algısı ve yöneticiye güven ilişkisinde kültürel değerlerin etkisi

Babacan liderlik algısı ile kültürel değerlerin yöneticiye güven üzerindeki birlikte etkisinin incelendiği çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre, kültürel değerlerin

yöneticiye güven üzerindeki etki katsayılarının oldukça düşük düzeye gerilediği görülmektedir. Bu bulgu yöneticiye güvenin çok büyük bir bölümünün çalışanların babacan liderlik algıları tarafından açıklandığını, bununla birlikte kültürel değerlerin açıklama düzeyinin oldukça sınırlı olduğunu ortaya koymaktadır. Moderatör etki analizi bulgularına göre ise çalışanların babacan liderlik algısının yöneticiye güvene etkisinde güç mesafesinin oldukça düşük düzeyde negatif bir etkisinin olduğunu göstermektedir. Güç mesafesinin ve babacan liderlik algısının yöneticiye güvene doğrudan etkileri pozitif iken, birlikte etkisinin negatife dönüştüğü gözlemlenmiştir. Bu sonuç toplam etkilerin doğrudan etkilerden daha yüksek olması durumunda ortaya çıkmaktadır. Bir diğer ifade ile çalışanların babacan liderlik algısının yöneticiye güvene doğrudan etkisi, güç mesafesi ile olan birlikte etkisinden daha yüksektir. Yöneticiye güven büyük ölçüde çalışanların babacan liderlik algısı tarafından açıklanmaktadır ve güç mesafesi bu etkileşimde pozitif bir etki yaratmamakla kalmayıp, etkileşim etkisi düşük düzeyde negatife dönüşmektedir. Bu bulgu babacan liderlik algısı ile yöneticiye güven ilişkisinde güç mesafesinin pozitif etkisinin olacağına yönelik imalar (Schroeder, 2011:7-9; Aycan, 2006:461; Kabasakal ve Bodur, 1998:9) ile örtüşmemektedir. Çalışanların babacan liderlik algısı ile yöneticiye güven ilişkisinde bireyci ya da toplulukçu değerlerinin de anlamlı etkileri bulunmamaktadır. Her iki kültürel değer gerek regresyon, gerekse moderatör etki analizlerinde yöneticiye güvene doğrudan anlamlı etkileri var olsa da, babacan liderlik ile birlikteki etkileşim etkilerinin anlamsızla dönüştüğü görülmüştür. Kısaca özetlemek gerekirse, etkileşim etkisi analizi sonuçlarına göre çalışanların babacan liderlik algıları ile yöneticiye güven düzeyleri arasındaki ilişkide sahip oldukları kültürel değerlerin etkisi yoktur. Bu sonuç yazında kültürel değerlerin etkisinin olabileceği yönündeki vurguların (Pellegrini, 2006:24; Aycan, 2006:451; Ghosh, 2011:94) aksine, kültürel değerlerin etkisinin oldukça düşük ya da anlamsız olduğunu göstermektedir. Bu araştırmada babacan liderlik algısı ile yöneticiye güven ilişkisinde çalışanların kültürel değerlerinin anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Sonuçlar kültürel değerlerden bağımsız olarak babacan liderliğin yöneticiye güveni açıkladığını göstermektedir. Bu çalışmada babacan liderlik bireyci değerlere sahip kişiler tarafından yazında ima edildiği gibi iş yeri ayrımcılığı (Colella ve Garcia, 2004; akt. Aycan, 2014) veya kaçınılması gereken bir durum (Uhl-Bien ve Maslyn, 2005; akt. Pellegrini, Scandura ve Jarayaman, 2010) olarak algılanmamıştır. Benzer şekilde babacan

liderlik yüksek güç mesafesi ve toplulukçu değerlere sahip çalışanlar tarafından yöneticiye güveni artıracak düzeyde olumlu yönde etkili bulunmamıştır. Bulgular makro tartışmaların gerisinde, mikro düzeyde düşünüldüğünde çalışanların kültürel değerlerinin bu çalışma bağlamında kayda değer biçimde önemli olmadığını ortaya koymaktadır. Dolayısı ile bu çalışma bağlamında çalışanların kültürel değerlerinin örgütte yansımalarının oldukça düşük olduğunu veya kayda değer bir sonuç ortaya çıkarmadığını ifade etmek mümkündür. Bununla birlikte çalışanların kültürel değerlerinden ziyade liderin davranış biçiminin çalışanlar üzerindeki etkilerinin çok daha fazla ön plana çıkabileceği söylenebilir.

Çalışmanın ve Bulguların Özgünlüğü

Pellegrini ve Scandura (2008:567) babacan liderliğe ilişkin gelişen bir yazın olduğunu, fakat yazının büyük ölçüde teorik olmasından dolayı ampirik çalışmaların büyümenin gerisinde kaldığını vurgulamaktadır. Bununla birlikte babacan liderliğin iş çıktıları ile yeterince ilişkilendirilmediği ifade edilmektedir (Köksal, 2011a:120; Pellegrini, Scandura ve Jayaraman, 2010:392). Bu çalışmada çalışanların babacan liderlik algısının yöneticiye güven ile ilişkisinde sahip oldukları kültürel değerler konu edinilmiş ve ampirik bir araştırma ortaya koyulmuştur. Bununla birlikte yazında kültürel değerler genel olarak ulusal düzeyde tartışılırken, bu çalışmada kişisel bir eğilim veya özellik olarak bireysel düzeyde ölçülüp incelenmiştir. Bu iki husus çalışmanın özgünlüğünü oluşturmaktadır.

Yazında babacan liderliğin çalışanlar tarafından olumlu ve olumsuz algılanacağına ilişkin birbirine zıt ve karmaşık görüşlerin olduğu görülmektedir. Bu çalışmada babacan liderliğin çalışanlar nezdinde yöneticiye güveni artırıcı olumlu bir etkisinin olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde yazındaki makro düzeydeki genel kanaatin aksine bu çalışmada çalışanların kültürel değerlerinin babacan liderlikle birlikte örgüte yansımalarının kayda değer düzeyde etkili olmadığı görülmüştür. İlgili yazın bağlamında düşünüldüğünde bu bulguların tartışma ve karmaşık görüşlere somut bir dayanak oluşturabileceği belirtilebilir.

Araştırmanın Kısıtları

Aynı toplum içinde farklı kültürel değerlere sahip bireyler olabileceği varsayımından hareketle ve ekonomik kısıtlardan dolayı bu çalışmada sadece Türk toplumunun çalışanları örnekleme dâhil edilmiştir. Araştırmanın en büyük kısıtını bu unsur oluşturmaktadır. Türk toplumu çalışanları genel olarak yüksek güç mesafesi, yüksek toplulukçu ve düşük bireyci kültürel değerlere sahip olarak bilinmektedir. Bunun yanı sıra Türk toplumu içinde düşük güç mesafesi, düşük toplulukçu ve yüksek bireyci değerlere sahip bireylerde bulunmaktadır. Bu gerekçe ile ve de mekân kısıdından dolayı sadece Türk toplumu çalışanları araştırmaya dâhil edilmiştir. Kültürel değerlerin karşılaştırılması veya etkilerinin incelenmesini amacını taşıyan araştırmalarda farklı toplumların örneklem olarak seçilmesi daha isabetli olabilecektir. Örneğin genel olarak güç mesafesi yüksek, yüksek toplulukçu ve düşük bireyci değerleri taşıdığı varsayılan Türk toplumu ile güç mesafesi düşük, düşük toplulukçu ve yüksek bireyci değerleri taşıdığı varsayılan İngiliz veya Amerikan toplumundan örneklem bu araştırmaya birlikte dâhil edilebilseydi araştırmanın amacına daha fazla hizmet edilebilirdi.

Gelecek Araştırma Önerileri

Araştırmanın kısıtları ve bulguları bağlamında gelecek araştırmalar için aşağıdaki öneriler sunulabilir.

- Bu araştırmada sadece Türk çalışanlar örnekleme dâhil edilmiştir. Araştırma kısıdında da belirtildiği üzere, kültürel değerlerin karşılaştırılması veya etkilerinin incelenmesi amacını taşıyan çalışmalarda birbirine zıt kültürlerle sahip olduğu varsayılan en az iki ayrı kültürden örneklemelerin alınması araştırma amacına daha fazla katkı sağlayabilecektir. Ayrıca böyle bir eylem ile kültürler arası karşılaştırmaya imkân tanıyan bir araştırma üretilerek yazına daha fazla katkı sağlanabilecektir.
- Bu araştırmada babacan liderliğin etkinliğini incelemek üzere, lider üye ilişkisinin kalite göstergelerinden birisi olarak kabul edilebilecek yöneticiye güven değişkeni ele alınmıştır. Yazında babacan liderlik ile ilişkilendirilmeyen veya oldukça az ilişkilendirilmiş diğer değişkenler gelecek araştırmalarda babacan liderlik ile birlikte incelenebilir. Özellikle babacan liderliğin stres, tükenmişlik, çatışma vb.

olumsuz çıktılar ile ilişkisini inceleyen çalışmaların oldukça kısıtlı olduğunu söylemek mümkündür.

- Bu araştırmada babacan liderliğin yöneticiye güven ile ilişkisinde ağırlıklı olarak kültürel değerlerin pozitif etkisinin olacağı beklenmiştir. Fakat belki de babacan liderliğin yöneticiye güveni güçlü bir şekilde açıklaması nedeniyle kültürel değerlerin anlamlı etkilerinin olmadığı görülmüştür. Kültürel değerlerin etkilerini incelemek üzere bu nedenle yöneticiye güven yerine, yukarıda da ifade edildiği üzere tükenmişlik, stres, çatışma vb. olumsuz değişkenler ile benzer bir araştırma yürütülebilir. Örneğin çalışanların babacan liderlik algıları ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkide kültürel değerlerin etkisi nasıldır sorusunun cevaplamak üzere kültürel değerlerin etkisinin inceleneceği bir araştırma tasarlanabilir.
- Bu araştırmada babacan liderlik ile yakın ilişkili oldukları varsayıldıkları için kültürel değerlerden sadece güç mesafesi, bireycilik ve toplulukçuluk ele alınmıştır. Gelecek araştırmalarda babacan liderliğin etkinliği diğer kültürel değerler de birey düzeyinde ele alınarak inceleme konusu yapılabilir.
- Bu araştırmada kültürel değerlerin etkileri nicel yöntemler benimsenerek incelenmiştir. İlerleyen çalışmalarda özellikle kültürel değerlerin daha iyi anlaşılması bakımından nitel yöntemlerin benimsenmesi faydalı olabilir.

Araştırma bulguları genel olarak düşünüldüğünde, iki temel sonuca ulaşıldığını ifade etmek mümkündür. Birincisi, babacan liderliğin bu araştırmada çalışanların olumlu yönde etkilendikleri bir liderlik tarzı olduğudur. Yazında bu husus tartışmalı olsa da bu çalışmada babacan liderliğin çalışanların yöneticiye güven düzeylerini güçlendirdiği görülmüştür. Çalışanların babacan lider davranışına ilişkin algıları pozitif olup, yazında belirtilen iş yeri ayrımcılığı, özel yaşama müdahale ya da diktatörlük gibi olumsuz algılara neden olmadığı belirtilebilir. Aksine çalışanlar babacan tarza sahip yöneticilerden tatmin olmaktadır. Diğer sonuç babacan liderlik algısı ile yöneticiye güven ilişkisinde çalışanların kültürel değerlerinin etkilerinin olmamasıdır. Yazında yüksek güç mesafesi ile toplulukçuluk değerlerinin babacan liderlikle pozitif, aksine bireyciliğin negatif ilişkili olduğu hususunda güçlü vurgular olmasına rağmen, babacan liderlik algısı ile yöneticiye güven ilişkisinde kültürel değerlerin etkilerinin sorgulandığı bu çalışmada, kültürel değerlerin anlamlı etkilerinin olmadığı görülmüştür. Kısacası çalışanların sahip olduğu

kültürel değerler babacan liderlik algısı ile yöneticiye güven ilişkisinde etkili bulunamamıştır. Özetle ifade etmek gerekirse, çalışanların babacan liderlik algısı yöneticiye güven düzeylerini güçlendirmektedir fakat bu ilişkide, sahip oldukları kültürel değerlerin anlamlı etkilerinin olmadığını ifade etmek mümkündür.

Yazındaki vurgulardan yola çıkılarak tasarlanan bu araştırmada babacan liderlik ve bireysel kültürel değerlere ilişkin birtakım sonuçlara ulaşılmış ve bu sonuçların ilgili yazına katkı sağlaması amaçlanmıştır. Buna rağmen bu çalışma bağlamında elde edilen sonuçları doğrudan genellemek doğru değildir. Çünkü babacan liderlik ve kültürel değerleri inceleyecek daha fazla ampirik çalışmaya ihtiyaç duyulmaktadır. Babacan liderliğe ilişkin yazının büyük ölçüde teorik olması, bu çalışmaya benzer ampirik çalışmalara ihtiyaç olduğunu göstermektedir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- AYCAN, Z. (2006), "Paternalism: Towards Conceptual Refinement and Operationalization", in U. Kim, K. S. Yang and K. K. Hwan (Eds.), *Indigenous and cultural psychology: understanding people in context*, (pp. 445-466), New York, NY: Springer.
- AYTEK, B. (1983), *"İşletme Yönetimi"*. Turhan Kitabevi, Ankara.
- BAKAN, İ., BÜYÜKBEŞE, T. ve BEDESTENCİ, H. Ç. (2004), *"Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü: Teorik ve Ampirik Yaklaşım"*, Alfa Aktüel Yayınları, Bursa.
- BLACK J. S. ve PORTER, L. W. (2000), *"Management: Meeting New Challenges"*, Prentice Hall, New Jersey.
- BROMILEY, P. and CUMMINGS, L. L. (1996), "The Organizational Trust Inventory (OTI)", Roderick M. Kramer ve Tom R. Tyler (Der.), in *Trust in Organizations*, pp. 302-319. Thousand Oaks: Sage.
- BROMILEY, P., and CUMMINGS, L. L. (1995), "Transactions Costs in Organizations with Trust", In R. J. Bies, B. Sheppard, & R. J. Lewicki (Eds.), *Research in negotiations in organizations* (Vol. 5, pp. 219- 247). Greenwich, CT: JAI Press.
- BRYMAN, A. (1992), *Charisma and leadership in organizations*, Sage, London.
- COOK, C. W., PHILIP, L., HUNSAKER, R. and COFFEY, E. (1997), *"Management and Organizational Behavior"*, Chicago, Iwin, The Mc Graw Hill Book Companies, Inc., Usa.
- CREED, W. E. D. and R. E. MILES. (1996), "Trust in Organizations: A Conceptual Framework Linking Organizational Forms, Managerial Philosophies, and the Opportunity Costs of Controls". Roderick M Kramer ve Rom T.Tyler (Ed.), in, *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, pp. 16-38, Sage Publications, London.
- DAVIS, K. ve NEWSTORM, J. W. (1989), *"Human Behavior at Work-Organizational Behavior"*, 8th Edition, McGraw-Hill International Editions Management Series.
- DERİN, N. (2011), *"İşletmelerde Geride Kalan Sendromu ve Örgütsel Güven"*, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- DIETZ, G., GILLESPIE, N. and CHAO, G. T. (2010), "Unravelling the Complexities of Trust and Culture". In: Saunders, M. N. K., Skinner, D. and Dietz, G. (eds). *Organizational Trust: A Cultural Perspective.*, pp. 3-41, Cambridge University Press.

- DORFMAN, P. W., HANGES, P. J., and BRODBECK, F. C. (2004), "Leadership and cultural variation: The identification of culturally endorsed leadership profiles", In R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman, & V. Gupta (Eds.), *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*, pp. 669-719, Thousand Oaks: Sage.
- EARLEY, P.C. and EREZ, M. (1997), *"The Transplanted Executive"*. Oxford University Press, New York.
- ERDEM, F. (2003), "Örgütsel Yaşamda Güven", içinde F. Erdem (Ed.), *Sosyal Bilimlerde Güven*, 153-182, Vadi Yayınları, Ankara.
- FARH, J. L. and CHENG, B. S. (2000), "A Cultural Analysis of Paternalist Leadership in Chinese Organizations", Ed.: J. T., Li; A. S., Tsui ve E. Weldon, *Management and Organizations in the Chinese Context*, pp. 84-127, London: Macmillan.
- FIEDLER, F. E. J. E. G. (2005), *"Leadership in a Non-Linear World"*, Ed: Cary L.
- GABARRO, J. (1987), *"The dynamics of taking charge"*, Harvard Business School Press, Boston.
- GORDON, J. R. (1991), *"A Diagnostic Approach to Organizational Behavior"*, Allyn and Bacon, Usa.
- GREENBERG, J. (1999). *"Managing Behavior In Organizations"*, Second Edition. Prentice Hall, New Jersey.
- GRIFFIN, R. W. (1990), *"Management"*. 3rd Edition, Houghton Mifflin Company, Boston, Usa.
- GROSSMAN, S. and VALIGA T.M. (2005), *"The New Leadership Challenge"*. (3.Edition), F.A. Davis Company, Philadelphia.
- GUPTA, R. K. (1999), "The Truly Familial Work Organization: Extending the Organizational Boundary to Include Employees' Families in the Indian Context. In H. S. R. Kao, D. Sinha, & B. Wilpert (Eds.), *Management and Cultural Values: the Indigenization of Organizations in Asia*, pp. 102-120, New Delhi, India: Sage Publications India Pvt Ltd.
- HATCH, M. J. and CUNLIFFE, A. L. (2013), *"Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives"*, 3. Edition, Oxford University Press, United Kingdom.
- HAYES, A. F. (2013), *"Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach"*, Guilford Publications.
- HO, D. Y. and CHIU, C. Y. (1994), "Component Ideas of Individualism, Collectivism and Social Organizations: An Application in the Study of Chinese Culture". In U. Kim (ed.), H. C. Triandis (ed.), Ç. Kağıtçıbaşı (ed.), S. C. Choi (ed.), Yoon,

- G. (ed.). *Individualism and Collectivism: Theory, Method, and Applications*, pp. 137-156, Thousand Oaks, CA: Sage.
- HOFSTEDE, G. (1980), “*Culture’s Consequences: International Differences in Work-Related Values*”, Thousand Oaks, CA: Sage, London.
- HOFSTEDE, G. (2001), “*Culture’s Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*”, 2. Edition, Sage Publications, London.
- HOLMES, J. G. and REMPEL, J. G. (1989). “Trust in Close Relationships”. In C. Hendrick (Ed.), *Close Relationships: Review of Personality and Social Psychology*, Vol: 10, pp. 187-220, Newbury Park, CA, Sage Publications.
- HOUSE, R. J., HANGES, P. J., JAVIDAN, M., DORFMAN, P. and Gupta, V. (2004), “*Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*”, Thousand Oaks, CA: Sage, London.
- İSLAMOĞLU, G., BİRSEL, M. and BÖRÜ, D. (2007), “*Kurum İçinde Güven. Yöneticiye, İş Arkadaşlarına ve Kuruma Yönelik Güven Ölçümü (Alan Araştırması ve Sonuçlar)*”, İnkılap Yayınları, İstanbul.
- KIM, U. M. (1994), “Significance of Paternalism and Communalism in the Occupational Welfare System of Korean Firms: A National Survey”, in U. Kim, H. C. Triandis, C. Kagitcibasi, S. Choi and G. Yoon (eds.), *Individualism and Collectivism: Theory, Method, and Applications*, pp. 251–266, Sage Publications, London.
- KIPNIS, D. (1996), “Trust and Technology”, Roderick M. Kramer ve Rom T. Tyler (Ed.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, pp. 39-50, Sage Publications, London.
- KONDALKAR, V. G. (2007), “*Organizational Behaviour*”, New Age International Publishers, New Delhi.
- LEWICKI, R. J. and BUNKER, B. B. (1996), “Developing and Maintaining Trust in Work Relationships”. Roderick M. Kramer ve Rom T. Tyler (Ed.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, pp. 114-139, Sage Publications, London.
- MISHRA, A. K. (1996), “Organizational Responses to Crisis: The Role of Trust”, in Roderick M. Kramer ve Rom T. Tyler (Ed.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, pp. 261-287, Sage Publications, London.
- NANUS, B. (1992), “*Visionary Leadership*”, Josey Bass Publishers, San Francisco.
- NORTHCRAFT, G. B. and M. A. NEALE (1990), “*Organizational Behavior A Management Challenge*”, The Dryden Press, Usa.
- NORTHHOUSE, P.G. (2001), “*Leadership: Theory and Practice*”, (2nd Edi), Sage Publications Inc, California.

- OUCHI, W. G. (1981), “*Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*”. Addison-Wesley, Reading, MA.
- ÖZEN, J. (2003), “Örgüte Duyulan Güvenin Anahtar Unsuru Olarak Örgütsel Adalet, içinde Erdem, F. (Ed.), 183-206, *Sosyal Bilimlerde Güven*, Ankara: Vadi Yayınları.
- PAKSOY, M. (2002), “*Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi*”, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayınları, No. 282, İstanbul.
- PIERCE J. L. and DUNHAM, R. B. (1990), “*Managing*”, Scott, Foresman/Little, Brown Higher Education, London, England.
- ROBBINS, S. P. (2001), “*Organizational Behavior*”. 9th Edition, Prentice Hall International, New Jersey.
- ROBBINS, S. P. and JUDGE, T. A. (2013), “*Organizational Behavior*”. Global Edition, Pearson Education Limited, United Kingdom.
- ROBBINS, S. P. ve JUDGE, T. A. (2012), “*Örgütsel Davranış*”, 14. Basımdan Çeviri. Yalçın, A., Ed. İnci Erdem. Nobel Yayıncılık.
- RUE, L. W. and BYARS, L. L. (1990), “*Supervision*”. 3rd Edition, Irwin, Boston.
- SABUNCUOĞLU, Z. ve VERGİLİEL TÜZ, M. (2013), “*Örgütsel Davranış*”. 5. Baskı, Aktüel Yayınları, Bursa.
- SCHEIN, E. H. (2011), “The Concept of Organizational Culture: Whay Bother?” in *Classical Readings in Organizational Theory*, eds. Ott, J. S., Shafritz, J. M. and Jong, Y. S., 7. Edition, Wadsworth Cengage Learning, Canada.
- SCHERMERHORN, J. R., HUNT, J. G. ve OSBORN, R. N. (1994), “*Managing Organizational Behavior*”, Fifth Edition. John Wiley & Sons, Inc.
- SCHRIESHEİM, C. A., TOLLIVER, J. M. and BEHLING, O. C. (2001), “Leadership Theory: Some Implications for Managers” in ed. C. M. Watson, “*Dynamics of Leadership*”, Jaico Publishing House, Mumbai.
- SCHWARTZ, S.H. (1994). “Beyond individualism/collectivism. New cultural dimensions of values. In U.Kim, H.C. Triandis, C. Kagitcibasi, S-C. Choi, & G. Yoon (Eds), *Individualism and Collectivism. Theory, Method, and Applications*, London: Sage.
- SHAW, R. B. (1997), “*Trust in Balance: Building Successful Organizations on Results’ Integrity and Concern*”, Jossey-Boss Publishers, San Francisco.
- SINHA, J. B. P. (2008), “*Culture and Organizational Behaviour*”. Sage Publications, New Delphi.

STODGILL, R.M. (1974), “*Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Reserach*”, The Free Press, New York.

SUN, J. M. and WANG, B. (2009), “Servant Leadership in China: Conceptualization and Measurement”, W. H. Mobley, Y. Wang and L. Wings (eds.) in *Advances in Global Leadership*, pp. 321-344, Bingley: Emerald Group.

ŞAKAR, A. N. (2010), “Örgütsel Güven”. İçinde Özler, D. E. (Ed.), *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, ss. 21-40, Bursa, Ekin Yayınevi.

TERZİ, A. R. (2000), “*Örgüt Kültürü*”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

WHITMORE, J. (2010), “*Coaching for Performance*”, Nicholas Brealey Publishing, London, Boston.



Süreli Yayınlar

- ADAMS, S. H. and WISWELL, A. K. (2008), “Further Exploration of Organizational Trust Factors”, Virginia Polytechnic Institute and State University, *Online Submission*, Vol:12, No:3, pp. 1-8.
- ADLER, N. J. and JELINEK, M. (1986), “Is Organizational Culture Bound?”, *Human Resource Management*, Vol: 25, No: 1, pp. 73-90.
- AKMAN, V., HANOĞLU, M. ve KIZIL, C. (2015), “Liderlik ile Personel Performansı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Şirket İncelemesi”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 14, Sayı: 52, ss. 130-145.
- AKYURT, N., ALPARSLAN, A. M. ve OKTAR, Ö. F. (2015), “Sağlık Çalışanlarında Liderlik Tarzları-İş Tatmini-Örgütsel Bağlılık Modeli”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 13, ss.50-61.
- AKYÜZ, B. ve KAYA, B. (2015), “Kamu Çalışanlarının İş Tatmini Üzerinde Liderin Güç Kaynaklarının Rolü”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt: 13, Sayı: 25, ss. 71-90.
- ANDERSEN, J. A. (2005), “Trust in Managers: A Study of Why Swedish Subordinates Trust Their Managers”, *Business Ethics: A European Review*, Vol:14, No:5, pp. 392-404.
- ANWAR, H. (2013), “Impact Of Paternalistic Leadership On Employees’ Outcome – A Study on the Banking Sector Of Pakistan”, *IOSR Journal of Business and Management*, Vol:7, No:6, pp. 109-115.
- ARSLANTAŞ, C. C. ve DURSUN, M. (2008), “Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:8, Sayı:1, ss. 111-128.
- AVCI, U. ve C. TOPALOĞLU (2009), “Hiyerarşik Kademelere Göre Liderlik Davranışlarını Algılama Farklılıkları: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, *KMU İİBF Dergisi*, Yıl:11, Sayı:16, ss. 1-20.
- AYCAN, Z. (2001), “Paternalizm: Liderlik Anlayışına İlişkin Üç Görgül Çalışma”, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 1, No: 1, ss. 11-33.
- AYCAN, Z. (2014), “Paternalist Leadership”, *Wiley Encyclopedia of Management*, edited by Professor Sir Cary L Coope.
- AYCAN, Z. ve FİKRET PAŞA, S. (2003), “Career Choices, Job Selection Criteria, and Leadership Preferences in a Transitional Nation: The Case of Turkey”, *Journal of Career Development*, Vol: 30, No: 2, pp. 129-144.

- AYCAN, Z., KANUNGO, R. N., MENDONCA, M. YU, K., DELLER, J. STAHL, G. and A. KURSHİD (2000), "Impact of Culture on Human Resource Management Practises: A 10-Country Comparison", *Applied Psychology: An International Review*, Vol: 49, No: 1, ss. 192-221.
- BAKAN, İ. (2008), "Örgüt Kültürü" ve "Liderlik Türlerine İlişkin Algılamalar ile Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması", *KMU İİBF Dergisi*, Yıl: 10, Sayı: 14, ss. 1-28.
- BAKAN, İ. ve BÜYÜKBEŞE, T. (2010), "Liderlik "Türleri" Ve "Güç Kaynakları"na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması", *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Cilt: 12, No: 19, ss. 73-84.
- BATIR, F. ve GÜRBÜZ, S. (2016), "Türkiye'nin Toplumsal Kültür Eğilimleri: Globe Araştırmasından Sonra Ne Değişti?", *24. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 427-438, 28-31 Mayıs 2016, İstanbul.
- BEGLEY, T. M., LEE, C., FANG, Y. and J. LI (2002), "Power Distance as a Moderator of the Relationship between Justice and Employee Outcomes in a Sample of Chinese Employees", *Journal of Managerial Psychology*, Vol:17, No:8, pp. 692-714.
- BEHESHTIFAR, M. and NAGHIAN, M. (2013), "Trust: A Substantial Cause to Organizational Success", *The Experiment*, Vol:12, No:2, pp. 768-777.
- BIJLSMA, K. M. and BUNT, G. G. (2003), "Antecedents of Trust in Managers: A "Bottom Up" Approach", *Personnel Review*, Vol:32, No: 5, pp. 638-664.
- BLOMQVIST, K. ve STAHL, P. (2000), "Building Organizational Trust", *16. Annual IPM Conference*, pp., 1-16.
- BOZKURT, Ö. ve GÖRAL, M. (2013), "Modern Liderlik Tarzlarının Yenilik Stratejilerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:13, Sayı:4, ss. 1-14.
- BÖRÜ, D., İSLAMOĞLU, G. and BİRSEL, M. (2007), "Güven: Bir Anket Geliştirme Çalışması", *Öneri*. Cilt:7, Sayı:27, ss. 49- 59.
- BROCKNER, J., ACKERMAN, G., GREENBERG, J., GELFAND, M. J., FRANCESCO, A. M., CHEN, Z. X., et al. (2001), "Culture and Procedural Justice: The Influence of Power Distance on Reactions to Voice", *Journal of Experimental Social Psychology*, 37, pp. 300-315.
- BROWER, H. H., SCHOORMAN, F. D. and TAN, H. H. (2000), "A Model of Relational Leadership: The Integration of Trust and Leader Member Exchange", *Leadership Quarterly*, Vol:11, No:2, pp. 227-250.
- BROWN, D. (1995), "A Values-Based Approach to Facilitating Career Transitions", *The Career Development Quarterly*, Vol: 44, Issue: 1, pp. 4-11.

- BULUÇ, B. (2009), “Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Cilt: 15, Sayı: 57, ss. 5-34.
- BUTLER, J. K. and CANTRELL, R. S. (1984), “A Behavioral Decision Theory Approach to Modeling Dyadic Trust in Superiors and Subordinates”, *Psychological Reports*, 55, pp. 19-28.
- BÜTE, M. (2011), “Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 25, Sayı: 1, ss. 171-192.
- CARTER, T. (2009), “Leadership and Management Performance”, *Journal of Hospital Marketing & Public Relations*, 19:2, pp. 142-147.
- CENKÇİ, A. T. ve ÖZÇELİK, G. (2015), “Leadership Styles and Subordinate Work Engagement: The Moderating Impact of Leader Gender”, *Global Business and Management Research: An International Journal*, 7(4), ss. 8-20.
- CERİT, Y. (2012), “Paternalistik Liderlik ile Yöneticiden ve İşin Doğasından Doyum Arasındaki İlişki”, *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31 (2), ss. 35-56.
- CERİT, Y. (2013), “Paternalist Liderlik ile Öğretmenlere Yönelik Yıldırma Davranışları Arasındaki İlişki”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 13(2), ss. 839-851.
- CERİT, Y. (2013), “The Relationship between Paternalistic Leadership and Bullying Behaviours towards Classroom Teachers”, *Educational Sciences: Theory & Practice*, 13(2), ss. 847-851.
- CHAN, S. C. H., HUANG, X., SNAPE, E. and LAM, C. K. (2013), “The Janus face of paternalistic leaders: Authoritarianism, benevolence, subordinates’ organization-based self-esteem, and performance”, *Journal of Organizational Behavior*, 34, pp. 108–128.
- CHATHOTH, P. K., MAK, B., SIM, J., JAUHARI, V. and K. MANAKTOLA. (2011), “Assessing Dimensions of Organizational Trust Across Cultures: A Comparative Analysis of U.S. and Indian Full Service Hotels”, *International Journal of Hospitality Management*, 30, pp. 233-242.
- CHEN, C. C. (2013), “How Does Paternalistic Style Leadership Relate to Team Cohesiveness in Soccer Coaching?”, *Social Behavior and Personality*, 41(1), pp. 83-94.
- CHEN, H. Y. and KAO, S. R. (2009), “Chinese Paternalistic Leadership and Non-Chinese Subordinates’ Psychological Health”, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol: 20, No: 12, pp. 2533–2546.

- CHENG, B. S., CHOU, L. F. and J. L. FARH (2000). "A triad model of paternalistic leadership: The constructs and measurement", *Indigenous Research in Chinese Societies*, 14, pp. 3-64.
- CHENG, B. S., CHOU, L. F., WU, T. Y., HUANG, M. P. and J. L. FARH (2004), "Paternalistic Leadership and Subordinate Responses: Establishing a Leadership Model in Chinese Organizations", *Asian Journal of Social Psychology*, 7, pp. 89–117.
- CHOU, H. J. (2012), "Effects of Paternalistic Leadership on Job Satisfaction – Regulatory Focus as the Mediator", *The International Journal of Organizational Innovation*, Vol: 4, No: 4, pp. 62-85.
- COGLISER C.C. ve SCHRIESHEIM, C. H. (2000), "Exploring Work Unit Context and Leader-Member Exchange: A Multi-Level Perspective", *Journal of Organizational Behavior*, 21, pp. 487-511.
- COLELLA, A. and GARCIA, M. F. (2004), "Paternalism: Hidden Discrimination?". *Paper Presented at the Academy of Management Meetings*, New Orelans, LA.
- CONGER, J. A. ve KANUNGO, R. N. (1994), "Charismatic Leadership in Organizations: Perceived Behavioral Attributes and Their Measurement", *Journal of Organizational Behavior*, 15, pp. 439-452.
- COOK, J. and WALL, T. (1980), "New Work Attitude Measures Of Trust, Organizational Commitment And Personal Need Non-Fulfillment", *Journal of Occupational Psychology*, 53, pp. 39-52.
- COSTA, A. C., ROBERT, A. R., and TAILLIEU, T. (2001), "Trust within teams: The relation with performance effectiveness", *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 10, pp. 225-244.
- CUNNINGHAM, J. B. and MACGREGOR, J. (2000), "Trust and the Design of Work: Complementary Constructs in Satisfaction and Performance", *Human Relations*, Vol: 53 (12), pp. 1575-1591.
- ÇALIŞKAN, N. ve ÖZKOÇ, A. G. (2016), "Örgütlerde Paternalist Liderlik Algısına Etki Eden Ulusal Kültür Boyutlarının Belirlenmesi", *Journal of Yasar University*, 11/44, ss. 240-250.
- ÇALIŞKAN, S. C. (2010), "The interaction between paternalistic leadership style, organizational justice and organizational citizenship behavior: A study from Turkey", *China-USA Business Review*, Vol: 9, No: 10, pp. 67-80.
- ÇIRAKLAR, N. H., UÇAR, Z. ve SEZGİN, O. B. (2016), "Effects of Paternalist Leadership on Organizational Identification: Mediating Role of Trust in Leader", *Research Journal of Business and Management*, Vol: 3, Iss: 1, pp. 73-87.

- ÇİTİR, I. Ö. ve KAVİ, E. (2010), “Algılanan Örgütsel Güven ile İş Güvenesi Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 8 (2), ss. 232- 243.
- ÇİÇEK, H. ve ŞAHİN MACİT, N. (2016), “Konaklama İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Güveni ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 8, Sayı: 14, ss. 25-41.
- DAVIS, J. H., SCHOORMAN, F. D., MAYER, R. C. and H. H. TAN (2000), “The Trusted General Manager and Business Unit Performance: Empirical Evidence of A Competitive Advantage”, *Strategic Management Journal*, 21, pp. 563-576.
- DELUGA, R. J. (1995), “The Relation Between Trust in the Supervisor and Subordinate Organizational Citizenship Behavior”, *Military Psychology*, 7(1), pp. 1-16.
- DEMİREL, Y. (2008), “Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt:15, Sayı:2, ss. 179-194.
- DEUTSCH, M. (1958), “Trust and Suspicion”, *Journal of Conflict Resolution*, Vol: 2, No: 4, pp. 265-279.
- DIENESCH, R. M. and LIDEN, R. C. (1986), “Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development”, *The Academy of Management Review*, Vol: 11, No: 3 , pp. 618-634.
- DIMMOCK, C., and WALKER, A. (2000), “Introduction-justifying a cross-cultural comparative approach to school leadership and management”, *School Leadership and Management*, 20, pp. 137-141.
- DIRKS, K. T. and FERRIN, D. L. (2001), “The Role of Trust in Organizational Settings”, *Organization Science*, Vol: 12, No: 4, pp. 450-467.
- DONEY, P. M., CANNON, J. P. and M. R. MULLEN (1998), “Understanding the Influence of National Culture on the Development of Trust”, *The Academy of Management Review*, Vol: 23, No: 3, pp. 601-620.
- DUBINSKY, A. J., YAMMARINO, F.J., JOLSON, M. A. and W. D. SPANGLER (1995), “Transformational Leadership: an Initial Investigation in Sales Management”, *J. Pers Sell Sales*, 15, pp. 17-29.
- ELIAS, S. (2008), “Fifty years of influence in the workplace: The evolution of the French and Raven power taxonomy”, *Journal of Management History*, 14 (3), pp. 267-283.
- ERBEN, G. S. and ÇALIŞKAN, K. (2015), “An Experimental Study on the Relationship between Adult Attachment Styles and Paternalistic Leadership Preferences”, *International Journal of Business and Social Science*, Vol: 6, No: 11, pp. 137-143.

- ERBEN, G. S. and GÜNEŞER, A. B. (2007), “The Relationship Between Paternalistic Leadership and Organizational Commitment: Investigating the Role of Climate Regarding Ethics”, *Journal of Business Ethics*, 82, pp. 955–968.
- ERBEN, G. S. ve ÖTKEN, A. B. (2014), “Paternalist Liderlik ve İşe İlişkin İyilik İlişkisinde İş-Yaşam Dengesinin Rolü”, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, Sayı: 22, pp. 103-121.
- ERDEM, O. ve DİKİCİ, A. M. (2009), “Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:8, Sayı:29, ss. 198-213.
- ERGENELİ, A. ve SAĞLAM ARI, G. (2005), “Krizde işten Çıkarılmaların Banka Yöneticileri Üzerine Etkileri: Örgütsel Bağlılık, Güven ve Güçlendirme Algıları”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Cilt: 60, Sayı: 1, ss. 121-148.
- ERKMEN, T. ve ESEN, E. (2013), “Hizmet Sektöründe Yöneticiye Duyulan Güven ile Kuruma Duyulan Güven İlişkisinin İncelenmesi”, *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 3, ss. 1-12.
- ERKUŞ, A., TABAK, A. ve YAMAN, T. (2010), “Paternalist (Babacan) liderlik çalışanların örgütsel özdeşleşmelerini ve işten ayrılma niyetlerini etkiler mi? Bir özel hastane uygulaması”, *9. Ulusal İşletmecilik Kongresi*, ss. 594-598, Karaelmas Üniversitesi, Zonguldak.
- ERMISCH, J., GAMBETTA, D., LAURIE, H., SIEDLER, T. and S. C. NOAH UHRIG. (2009), “Measuring People’s Trust”, *Journal of the Royal Statistical Society*, 172, 4, pp. 749-769.
- ERTÜRK, A. (2007), “Increasing organizational citizenship behaviors of Turkish academicians: Mediating role of trust in supervisor on the relationship between organizational justice and citizenship behaviors”, *Journal of Managerial Psychology*, 22, 257-270.
- ESER, G. (2011), “Güven Eğiliminin Algılanan Örgütsel Destek Üzerindeki Etkisi”, *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt: XXX, Sayı: 1, ss. 365-376.
- FERRES, N., CONNELL, J. and TRAVAGLIONE, A. (2004), “Co-worker Trust as a Social Catalyst for Constructive Employee Attitudes”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol:19. Iss:6, pp. 608-622.
- FISCHER, R., REDFORD, P., FERREIRA, M. C., HARB, C. and LEAL-ASSMAR, E. M. (2005), “Organizational behavior across cultures: Theoretical and methodological issues for developing multi-level frameworks involving culture”, *International Journal of Cross-Cultural Management*, 5(1), pp. 27-48.
- FİKRET PAŞA, S., KABASAKAL, H. and BODUR, M. (2001), “Society, Organisations and Leadership in Turkey”, *Applied Psychology: An International Review*, 50 (4), pp. 559-589.

- FROST, Z. T. and MOUSSAVI, F. N. (1999), "The Relationship between Leader Power Base and Influence: The Moderating Role of Trust", *Journal of Applied Business Reserach*, 8 (4), pp. 9-14.
- GELFAND, M. J., EREZ, M., and AYCAN, Z. (2007), "Cross-Cultural Organizational Behavior", *Annual Review of Psychology*, 58, pp. 479-514.
- GHOSH, A. (2011), "Power Distance in Organizational Contexts-A Review of Collectivist Cultures", *The Indian Journal of Industrial Relations*, Vol: 47, No: 1, pp. 89-101.
- GILL, A. S. (2008), "Research in Brief: The Role of Trust in Employee-Manager Relationship", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol: 20, No: 1, pp. 98-103.
- GOODELL, G. E. (1985), "Paternalism, patronage, and potlatch: the dynamics of giving and being given to", *Current Anthropology*, 26(2), pp. 247-257.
- GÖNCÜ, A., AYCAN, Z. and JOHNSON, R. E. (2014), "Effects of Paternalistic and Transformational Leadership on Follower Outcomes", *The International Journal of Management and Business*, Vol: 5 Issue: 1, pp. 36-58.
- GREEN, R. D. (1999), "Leadership aa a Function of Power", *Proposal Management*, Fall 1999, pp. 54-56.
- GURUNG, A. and PRATER, E. (2006), "Research Framework for the Impact of Cultural Differences on IT Outsourcing", *Journal of Global Information Technology Management*, 9:1, pp. 24-43.
- HALİS, M., GÖKGÖZ, G. S. ve Ö. YAŞAR (2007), "Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama", *Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:17, ss. 187-205.
- HETTONEN, K. and BLOMQVIST, K. (2005), "Managing Distance In A Global Virtual Team: The Evlotion Of Trust Through Technology-Mediated Relational Communication", *Strategic Change*, 14, pp. 107-119.
- HOFSTEDE, G., NEUIJEN, B., OHAYV, D. D. and G. SANDERS (1990), "Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases", *Administrative Science Quarterly*, Vol: 35, No: 2, pp. 286-316.
- HUFF, L. and KELLEY, L. (2003), "Levels of Organizational Trust in Individualist Versus Collectivist Societies: A Seven-Nation Study", *Organization Science*, Vol:14, No:1, pp. 81-90.
- HUNT, J. (2000), "Coach? Mentor? Leader? Manager?", Integral Coaching Canada Inc.
- İŞCAN, Ö. F. ve SAYIN, U. (2010), "Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 24, Sayı: 4, ss. 195-216.

- KABASAKAL, H. ve BODUR, M. (1998), “Leadership and Culture in Turkey: A Multiface Phenomena”, *Research Papers*, Boğaziçi University, İstanbul, Turkey.
- KALEMCI TÜZÜN, İ. (2007), “Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri”, *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Aralık 2007, pp. 93-118.
- KE, W. and WEI, K. K. (2007), “Organizational Culture and Leadership in ERP Implementation”, *Decision Support Systems*, ss.1-11.
- KHATRI, N. (2009), “Consequences of Power Distance Orientation in Organizations”, *Vision*, 13 (1), pp. 1-9.
- KILIÇLAR, A. (2011), “Yöneticiye Duyulan Güven ile Örgütsel Adalet İlişkisinin Öğretmenler Açısından İncelenmesi”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3 (3), pp. 23-36.
- KIM, T. Y. and LEUNG, K. (2007), “Forming and Reacting to Overall Fairness: A Cross-Cultural Comparison”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 104, pp. 83-95.
- KIREL, Ç. (1998), “Örgütlerde Güç Kullanımı Çalışanların Algıladıkları Güç ve Tepkileri Üzerinde Bir Uygulama. *Anadolu Üniversitesi Yayınları İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları*, No:113. Eskişehir, 1998.
- KIREL, Ç. (2000-2001), “Liderlik Davranış Biçimleri Konusunda Yeni Bir Yaklaşım: Karizmatik Liderlikten Dönüşümsel Liderliğe”, *Sosyal Bilimler Dergisi*, ss. 43-59.
- KIRKMAN, B. L., CHEN, G., FARH, J.L., CHEN, Z. X. and K. B. LOWE (2009), “Individual Power Distance Orientation and Follower Reactions to Transformational Leaders: A Cross-Level, Cross-Cultural Examination”, *Academy of Management Journal*, Vol: 52, No: 4, pp. 744-764.
- KOÇ, H. ve YAZICIOĞLU, İ. (2011), “Yöneticiye Duyulan Güven ile İş Tatmini Arasındaki İlişki: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12 (1), ss. 46-57.
- KONOVSKY, M. A. and PUGH, S. D. (1994), “Citizenship Behavior and Social Exchange”, *The Academy of Management Journal*, Vol: 37, No: 3, pp. 656-669.
- KOTTER, J. P. (1999). “What Effective General Managers Really Do?”, *Harvard Business Review*, pp. 145-159.
- KÖKSAL, O. (2011a), “Bir Kültürel Liderlik Paradoksu: Paternalizm”, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:8, Sayı:15, ss. 101-122.

- KÖKSAL, O. (2011b), “Paternalizm ile Algılanan Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma”, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 12, Sayı: 2, ss. 159-170.
- KRACKHARDT, D. (1990), “Assessing the Political Landscape: Structure, Cognition and Power in Organizations”, *Administrative Science Quarterly*, 35, pp.342-369.
- KRAMER, R. M. (1999), “Trust and Distrust in Organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions”, *Annual Review Psychology*, 50, pp. 569-598.
- LARSSON, J. and VINBERG, S. (2010), “Leadership behaviour in successful organisations: Universal or situation-dependent?”, *Total Quality Management & Business Excellence*, 21:3, pp. 317-334.
- MALHOTRA, D. and MURNIGHAN, J. K. (2002), “The Effects of Contracts on Interpersonal Trust”, *Administrative Science Quarterly*, 2002, 47, pp. 534-559.
- MARTINEZ, P.G. (2003), “Paternalism as a Positive Form of Leader-Subordinate Exchange: Evidence from Mexico”, *Journal of Iberoamerican Academy of Management*, 1, pp. 227-242.
- MATHER, P., AYCAN, Z. and KANUNGO, R. N. (1996), “Work cultures in Indian organizations: A comparison between public and private sector”, *Psychology and Developing Societies*, 8(2), pp. 199-223.
- MAYER, R., DAVIS J.H. and SCHOORMAN, F.D (1995), “An Integrative Model Of Organizational Trust”, *Academy of Management Review*, Vol: 20 (3), pp. 709-734.
- MCALLISTER, D. J. (1995), “Affect and Cognition Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations”, *The Academy of Management Journal*, Vol: 38, No: 1 (Feb., 1995), pp. 24-59.
- MCKNIGHT, D. H., CUMMINGS, L. L. and CHERVANY, N. L. (1998), “Initial Trust Formation in New Organizational Relationships”, *The Academy of Management Review*, Vol: 23. No: 3. July, 1998. pp. 473-490.
- MEYDAN, C. H. ve M. POLAT (2010), “Liderin Güç Kaynakları Üzerine Kültürel Bağlamda Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi SBF Dergisi*, 65-4, 123-140.
- MISHRA, J. and MORRISEY, M. A. (1990), “Trust in Employee/Employer Relationships: A Survey of West Michigan Managers”, *Public Personnel Management*, 19(4), pp. 443-463.
- MUSSOLINO, D. and CALABRO, A. (2014), “Paternalistic leadership in family firms: Types and implications for intergenerational succession”, *Journal of Family Business Strategy*, 5, pp. 197–210.

- NIU, C. P., WANG, A. C. and CHENG, B. S. (2009), “Effectiveness of a moral and benevolent leader: Probing the interactions of the dimensions of paternalistic leadership”, *Asian Journal of Social Psychology*, 12, pp. 32–39.
- O’FLAHERTY, C. (2003), “Coaching versus Monitoring versus Leading versus Managing”, *Centre for Coaching*, UCT Graduate School of Business.
- OYSERMAN, D., COON, H. and KEMMELMEIER, M. (2002), “Rethinking individualism and collectivism: Evaluation of theoretical assumptions and meta-analyses”, *Psychological Bulletin*, 128 (1), pp. 3-72.
- ÖTKEN, A. B. and CENKÇİ, T. (2012), “The Impact of Paternalistic Leadership on Ethical Climate: The Moderating Role of Trust in Leader”, *Journal of Business Ethics*, 108, pp. 525–536.
- ÖZDEVECİOĞLU, M. ve S. KANIGÜR (2009), “Çalışanların İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri”, *KMU İİBF Dergisi*, Yıl:11, Sayı:16, ss. 53-82.
- ÖZER, F. ve YURDUN, A. (2012), “Birleşme/Devir Alma Süreii Yaşayan Örgütlerde Paternalist Liderlik Tipinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 2, ss. 71-80.
- ÖZUTKU H., AĞCA, V. ve CEVRİOĞLU, E. (2007), “Lider-Üye Etkileşim Teorisi Çerçevesinde, Yönetici-Ast Etkileşimi ile Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme”, *15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kongresi*, Sakarya.
- PAINE, K. T. (2003), “Guidelines for Measuring Trust in Organizations. Institute for Public Relations”, (www.instituteofpr.com).
- PELLEGRINI, E. K. and SCANDURA, T. A. (2006), “Leader-Member Exchange (LMX), Paternalism, and Delegation in the Turkish Business Culture: An Empirical Investigation”, *Journal of International Business Studies*, Vol: 37, No: 2, pp. 264-279.
- PELLEGRINI, E. K., SCANDURA, T. A. AND JAYARAMAN, V. (2010), “Cross-Cultural Generalizability of Paternalistic Leadership: An Expansion of Leader-Member Exchange Theory”. *Group & Organization Management*, 35(4), pp. 391–420.
- PELLEGRINI, E., K. and SCANDURA, T. A. (2008), “Paternalist Leadership: A Review and Agenda for Future Research”, *Journal of Management*, 34/3, pp. 566-593.
- POLAT, M. and ARABACI, İ.B. (2015), “A Brief History of Leadership and Open Leadership”, *Route Educational and Social Science Journal*, 2(1), pp. 207-232.
- POLAT, S. ve DOYURAN, Ş. (2005), “Okul Müdürlerinin Güç Mesafesi ve Belirsizlikten Kaçınma Eğilimleri ile Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki”, *XIV.*

Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi 28–30 Eylül 2005, Denizli.

- POPPER, M. and DRUYAN, N. (2001), “Cultural Prototypes? Or Leaders’ Behaviours? A Study on Workers’ Perceptions of Leadership in an Electronics Industry”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol: 16 Iss: 7 pp. 549-558.
- POSNER, B. Z., and MUNSON, J. M. (1979), “The Importance of Values in Understanding Organizational Behavior”, *Human Resource Management*, 18 (3), pp. 9–14.
- PUUSA, A. VE TOLVANEN, U. (2006), “Organizational Identity and Trust”, *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*. Vol: 11, No: 2, pp. 29-33.
- RANDALL, D. M. (2012), “Leadership and the Use of Power: Shaping An Ethical Climate”, *The Journal of Applied Christian Leadership*, Vol: 6, No: 1, pp. 28-35.
- REHMAN, M. and AFSAR, B. (2012), “The impact of Paternalistic Leadership on Organization Commitment and Organization Citizenship Behaviour”, *Journal of Business Management and Applied Economics*, Iss: 5 (5), pp. 148-159.
- REINKE, S. J. and BALDWIN, J. N. (2001), “Is Anybody Listening? Performance Evaluation Feedback in the U.S. Air Force”, *Journal of Political and Military Sociology*. Vol:29, pp. 160-176.
- SAĞLAM ARI, G. (2003), “Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Artırır mı?”, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:2, ss. 17-36.
- SAĞLAM ARI, G. ve TOSUNOĞLU, N. G. (2011), “Geleceğin Yöneticileri Astlarına Güvende Hangi Özelliklere Önem Veriyor?”, *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt:18. Sayı:2, ss. 85-103.
- SAĞLAM ARI, G. ve TUNÇAY, A. (2010), “Yöneticiye Duyulan Güven ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkiler: Ankara’daki Devlet Hastanelerinde Çalışan İdari Personel Üzerinde Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:24, Sayı: 4, ss. 113-135.
- SAHER, N., NAZ, S., TASLEEM, I., NAZ, R. And KAUSAR, S. (2013), “Does Paternalistic leadership lead to Commitment? Trust in leader as moderator in Pakistani context. Interdisciplinary“, *Journal of Contemporary Research in Business*, Vol: 5, No: 1, pp. 443-455.
- SAUFI, R. A., WAFA, S. A. and HAMZAH, M. Y. Z. (2002), “Leadership Style Preferences in Malaysian Managers”, *Malaysian Management Review*, Vol: 39, No: 1, pp. 1-10.

- SAYĞAN TUNÇAY, S. ve SÜRAL ÖZER, P. (2017), “Asil Vekil İlişkilerinin Kültürel Bağlamda Sosyal Ağ Kuramı Çerçevesinde Sosyal Ağ Kullanılarak İncelenmesi”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9/2, ss. 478-510.
- SCANDURA, T. A., and WILLIAMS, E. A. (2001), “An investigation of the moderating effects of gender on the relationship between mentoring initiation and protégé perceptions of mentoring functions”, *Journal of Vocational Behavior*, 59, pp. 342-363.
- SHARKIE, R. (2009), “Trust in Leadership is Vital for Employee Performance”. *Management Research News*, Vol: 32, Issue: 5, pp. 491-498.
- SHOCKLEY-ZALABAK, P. ELLIS K. and WINOGRAD, G. (2000), “Organizational Trust: What It Means, Why It Matters”, *Organization Development Journal*, Vol:18:4, pp. 35-48.
- SINGH, U. and SRIVASTAVA, K. B. L. (2016), “Organizational Trust and Organizational Citizenship Behavior”, *Global Business Review*, Vol: 17, Issue: 3, pp. 594-609.
- SOYLU, S. (2011), “Creating a Family or Loyalty-Based Framework: The Effects of Paternalistic Leadership on Workplace Bullying”, *Journal of Business Ethics*, 99, ss. 217–231.
- SPENCER-OATEY, H. (1997), “Unequal Relationships in High and Low Power Distance Societies”, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 28 (3), pp. 284-302.
- STAPLES, D. S. (2001), “A Study of Remote Workers and Their Differences from Non-remote Workers”, *Journal of End User Computing*, 13 (2), pp. 3-12.
- SULLIVAN, J. and PETERSON, R. B. (1982), “Factors Associated with Trust in JapaneseAmerican Joint Ventures.” *Management International Review*, Vol: 22, Issue: 2, pp. 30-40.
- ŞAFAKLI, O. V. (2005), “KKTC’deki Kamu Bankalarında Liderlik Stilleri Üzerine Bir Araştırma”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (1), ss. 132-143.
- ŞENDOĞDU, A. A. ve ERDİRENÇELEBİ, M. (2014), “Paternalist Liderlik ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma”, *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Sayı:27, ss. 253-274.
- TAN, H. H. and A. K. H. LİM (2009), “Trust in Coworkers and Trust in Organizations”, *The Journal of Psychology*, 2009, 143 (1), pp. 45-66.
- TAN, H.H. and TAN, S.F. (2000), “Toward a Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization”, *Genetic, Social & General Psychology Monograph*, 126 (2), pp. 241-261.

- TASLAK, S., ARSEZEN OTAMIŞ, S. and ARTUN, C. (2016), "Effect of Paternalist Leadership and Helpful Leadership Behavior on Employee Commitment: Akut Sample", *6th Multidisciplinary Academic Conference in Prague*, 2016.
- TENGİLİMOĞLU, D. (2005), "Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:4, Sayı:14, ss. 1-16.
- TOKGÖZ, E. ve AYTEMİZ SEYMEN, O. (2013), "Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma", *Öneri Dergisi*, Cilt:10, Sayı:39, ss. 61-76.
- TUNG, R. (2003), "President's Message", *Academy of Management News*, 34, pp. 1-3.
- TÜRESİN TETİK, H. ve KÖSE, S. (2015), "Örgüt Çalışanlarının Paternalistik Liderlik Algıları ve Öğrenilmiş Güçlülük Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi", *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, Cilt: 11, Sayı: 26, ss. 29-56.
- UHL-BIEN, M., TIERNEY, P. S., GRAEN, B. G. and M. WAKABAYASHI (1990), "Company Paternalism and the Hidden-Investment Process: Identification of the Right Type for Line Managers in Leading Japanese Organizations", *Group Organization Management*, 15:4, pp. 414-430.
- UHL-BIEN, M. and MASLYN, M. (2005), "Paternalism as a form of leadership: differentiating paternalism from leader-member exchange", *Academy of Management Meeting*, Honolulu Hawaii.
- USLU, O. (2015), "Türkiye'de Örgütsel Güven (Organizational Trust) Yazınının Genel Görünümü", içinde "*Türkiye Örgütsel Davranış Çalışmaları-I*", Editör: R. Ö. Kutanis, ss. 75-102, Gazi Kitabevi, Ankara, 2015.
- USLU, O. ve ARDIÇ, K. (2013), "Güç Mesafesi Örgütsel Güveni Etkiler Mi?", *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt: 15, Sayı: 2, ss. 313-338.
- ÜLKER, G. (2008), "Çalışanların Örgütsel Adalet Algılamalarının Yönetici ve Örgüte Duyulan Güven Üzerindeki Etkisi", *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 1, Yıl: 9, Sayı: 16, ss. 188-208.
- ÜRÜ SANI, F. O., ÇALIŞKAN, S. C., ATAN, Ö. ve YOZGAT, U. (2013), "Öğretim Üyelerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma", *Ege Akademik Bakış*, Cilt:13, Sayı:1, ss. 63-82.
- VAN EMMERIK, H., BAUGH, S. G. and EUWEMA, M. C. (2005), "Who wants to be a mentor? An examination of attitudinal, instrumental, and social motivational components", *Career Development International*, 10, pp. 310-324.
- WASTI, S. A. ve ERDİL, S. E. (2007), "Bireycilik ve Toplulukçuluk Değerlerinin Ölçülmesi: Benlik Kurgusu ve INDCOL Ölçeklerinin Türkçe Geçerlemesi", *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Sayı:7, ss. 39-66.

- WEDLOCK, B. C. (2016), "Critical Analysis of Leadership Theory in American Sniper", *Cogent, Arts and Humanities*, 3, 1144297, pp. 1-7.
- WESTWOOD, R. I. (1997), "Harmony and Patriarchy: The Cultural Basis for Paternalistic Headship among the Overseas Chinese", *Organization Studies*, 18, pp. 445-480.
- WHITENER, E. M., BRODT, S. E., KORSGAARD, M. A. ve J. M. WERNER (1998), "Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior", *The Academy of Management Review*, Vol: 23, No: 3 (July, 1998), pp. 513-530.
- WRIGHT, J. (2005), "Workplace Coaching, What's It All about?", *Work*, 24, pp. 325-328.
- WU, M., HUANG, X., LI, C. and LIU, W. (2012), "Perceived Interactional Justice and Trust-in-Supervisor as Mediators for Paternalistic Leadership", *Management and Organization Review*, 8(1), pp. 97-121.
- YAĞMURLU, A. (1997), "Örgüt Kültürü: Tanımlar ve Yaklaşımlar", *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 52 (1-4), ss. 717-724.
- YANG, K. S. (1996), "Psychological transformation of the Chinese people as a result of societal modernization", In M. H. Bond (Ed.), *The handbook of Chinese psychology*, pp. 479-498, Hong Kong: Oxford University Press.
- YEŞİL, S. (2013), "Kültür ve Kültürel Farklılıklar: Liderlik Açısından Teorik Bir Değerlendirme". *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 12, Sayı: 44, pp. 52-81.
- YEŞİLTAS, M. (2013), "Paternalist Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisinde Dağıtım Adaletinin Aracılık Rolü", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5/4, ss. 50-70.
- YOLAÇ, S. (2011), "Yöneticinin Algılanan Liderlik Tarzı ile Yöneticiye Duyulan Güven Arasındaki İlişkide Lider-Üye Etkileşimin Rolü", *Öneri*, Cilt: 9, Sayı: 36, ss. 63-72.
- YÖRÜK, D. ve DÜNDAR, S. (2011), "Türkiye'deki Yerel Yöneticilerin Benimsedikleri Liderlik Tarzlarına Göre Boyun Eğici Davranışlarının İncelenmesi", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 25, Sayı: 1, ss. 93-106.
- YÜCEL, C. ve SAMANCI, G. (2009), "Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı", *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 19, Sayı: 1, ss. 113-132.
- ZAHEER, A. and VENKATRAMAN, N. (1995), "Relational governance as an interorganizational strategy: An Empirical test of the role of trust in economic Exchange", *Strategic Management Journal*, 16 (5), pp. 373-392.

- ZAHEER, A., MCEVILY, B. ve V. PERRONE (1998), "Does Trust Matters? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance", *Organization Science*, Vol: 9, No: 2 (Mar. - Apr., 1998), pp. 141-159.
- ZALEZNIK, A. (1992), "Managers and Leaders, Are They Different?", *Harward Business Review*, pp. 1-12.
- ZEINABADI, H. and RASTEGARPOUR, H. (2010), "Factors affecting teacher trust in principal: testing the effect of transformational leadership and procedural justice", *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 5, pp. 1004-1008.



Diğer Yayınlar

- AKSOY, B. (2008), “The Relationship between Paternalist Leadership, Empowerment and Turnover Intention: An Empirical Study”, (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), İstanbul.
- ASLAN, E. (2015), “Paternalist Liderliğin Çalışan Performansına Etkisinde İş Ahlakının Rolü”, (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), İstanbul.
- DEMİRER, P. (2012), “Is Paternalistic Leadership Empowering: A Contingency Framework”, (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Koç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), İstanbul.
- ERDEN, P. S. (2014), “The Relationship between Paternalist Leadership, Perceived Employment Discrimination and Nepotism”, (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), İstanbul.
- FAETH, M. A. (2004), “Power, Authority and Influence: A Comparative Study of the Behavioral Influence Tactics Used by Lay and Ordained Leaders in the Episcopal Church ”, (*Dissertation submitted to the Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University*).
- KARAKİRAZ, A. (2012), “Kültürel Boyutlardan Kontrol Odağı, Bireycilik ve Toplulukçuluğun İşgören Sessizliğine Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), Sakarya.
- KAYGISIZEL, E. (2015), “The Relationship between Paternalistic Leadership Leader-Member Exchange (Lmx) and Job Stress”, (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), İstanbul.
- LAU, W. K. (2012), “A Study of Effective Leadership in the Chinese Context”, (*Dissertation Prepared for the Degree of Doctor of Philosophy University of North Texas*).
- LEBRON-ROLON, A. (2008), “Cultural Impact on Management Styles: A-Cross Cultural Study between Puerto Rico and Dominican Republic”. (Presented as Requirement for the Degree of *Doctor of Business Administration* Universidad del Turabo Gurabo), Puerto Rico.
- MAKAI, K. S. (2006), “Culture and Leadership: A Comparison of Cultural Orientation and Leadership Preference among College Students in Zambia and the United States.” (*Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy Applied Management and Decision Sciences to Walden University*).

- MUTLU, A. (2010), “Hemşirelere Göre Yönetici Hemşirelerin Paternalist Davranış Örüntülerinin Hasta Bakımı ile İlgili Görevlerine Yansıması”,(*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Akdeniz Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü), Antalya.
- PELLEGRINI, E. K. (2006), “A Cross-Cultural Investigation of the Relations among Organizational Justice, Paternalism, Delegation and Leader-Member Exchange (Lmx) Relationships”, (*Dissertation Submitted to University of Miami*), Florida.
- POPA, C. L. (2005). “Initial Trust Formation in Temporary Small Task Groups: Testing a Model of Swift Trust”, (*Kent State University phd dissertation*).
- SAYIN, U. (2009). “Güven: İşletmelerde Algılanan Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide Bir Aracı – Bir Uygulama”. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi. Erzurum.
- SCHROEDER, J. L. (2011), “The Impact of Paternalism and Organizational Collectivism in Multinational and Family-Owned Firms in Turkey”, (A Thesis Submitted for the Degree of *Master of Arts* to University of South Florida).
- ŞAHİN, G. S. (2015), “The Relationship between Mobbing and Paternalistic Leadership: Perception of Generation Y’s”, (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Ortadoğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), Ankara.
- YAMAN, T. (2011), “Yöneticilerin Paternalist (Babacan) Lider Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Özdeşleşmelerine, İş Performanslarına ve İşten Ayrılma Niyetlerine Etkisi: Özel Sektörde Uygulama” (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü), Ankara.
- YARDIMCI, C. (2010), “Paternalistic Liderlik Davranışlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektörü Üzerinde Bir Uygulama”, (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), Ankara.
- YURDUN, Ö. A. (2011), “The Relationship between Mobbing and Organizational Commitment and the Moderating Role of Paternalistic Leadership”, (*Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), İstanbul.

EKLER

Ek 1. Babacan Liderlik Çalışmaları

Araştırma konusu	Yazar/ları	Örneklem	Bulguları
Babacanlık ve kültür	Aycan ve diğerleri, 2000	1954 katılımcı	*Güç mesafesi düzeyi en yüksek toplumlar Hindistan, Pakistan, Çin ve Türkiye olarak bulunmuştur. *Babacan uygulamaların Hindistan, en yüksek Pakistan, Çin ve Türkiye’de olduğu görülmüştür.
Liderlik tarzı tercihi	Aycan ve Fikret Paşa (2003)	1213 öğrenci	* Öğrenciler tarafından en çok tercih edilen liderlik tarzları sırasıyla karizmatik liderlik, katılımcı liderlik, babacan liderlik ve bürokratik liderlik olarak bulunmuştur.
Babacan liderlik ve saldırganlık davranışları	Cerit (2013)	283 sınıf öğretmeni	* Babacan liderlik işe ilişkin eleştiri, sosyal izolasyon, iş dışı eleştiri, tutumlara ve ırka yönelik saldırı boyutları ile negatif ilişkili iken, görev baskısı ile ilişkili bulunamamıştır.
Babacan liderlik, örgütsel bağlılık ve etik iklim	Erben ve Güneşer (2007)	142 katılımcı	* Yardımsever babacan liderlik duygusal bağlılığı orta şiddetle pozitif etkililerken, devam bağlılığını güçlü bir şekilde etkilemektedir. *Etik iklim yardımsever liderlik ve duygusal bağlılık ilişkisine aracılık etmektedir.
Babacanlık ve algılanan örgütsel adalet	Köksal (2011b)	133 tekstil çalışanı	*Çalışanların işlem adaleti algısı arttıkça, üstlerine ve işyerine bağlılıkları da (sadakat) artmaktadır
Babacan liderlik ve örgütsel adalet	Yeşiltaş (2013)	325 otel çalışanı	* Babacan liderliğin otoriter liderlik alt boyutu ile dağıtım adaleti arasında pozitif ilişki bulunurken, yardımsever ve ahlaki liderlik alt boyutları ile herhangi bir ilişki bulunamamıştır
Babacan liderlik ve öğrenmiş güçlülük	Türesin, Tetik ve Köse (2015)	395 katılımcı	*Babacan liderliğin sadakat beklentisi boyutu çalışanların öğrenmiş güçlülük düzeyleri üzerinde pozitif yönde etkili bulunmuştur.
Babacan liderlik ve iş gören çıktıları	Anwar (2013)	260 banka çalışanı	*Babacan liderliğin yardımsever liderlik boyutu çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılık ve yenilikçi davranışlarını pozitif yönde etkilemektedir.
Babacan liderlik, örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı	Çalışkan (2010)	325 katılımcı	*Babacan liderlik çalışanların örgütsel adalet algıları ve örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde etkili bulunmuştur.
Babacan liderlik ve işe tutgunluk	Cenkçi ve Özçelik (2015)	350 çalışan	*Babacan liderliğin yardımsever liderlik boyutu ile iş tutgunluğun dinçlik, adanma ve yoğunlaşma boyutları arasında pozitif ilişkiler bulunmuştur.
Babacan liderlik, öz saygı ve performans	Chan ve diğerleri (2013)	686 çalışan	*Örgüte dayalı öz saygı, otoriter liderlik ile görev performansı arasındaki negatif ilişkiye aracılık etmektedir.

*Yazından yararlanılarak derlenmiştir.

Araştırma konusu	Yazar/ları	Örneklem	Bulguları
Babacan liderlik ve psikolojik sağlık	Chen ve Kao (2013)	160 çalışan	*Babacan liderliğin ahlaki liderlik ve otoriter liderlik alt boyutları çalışanların işyerindeki psikolojik sağlık düzeylerini negatif yönde etkilemektedir.
Babacan liderlik ve çalışan tepkileri	Wu, Huang ve Farh (2004)	543 katılımcı	*Babacan liderlik çalışanların saygı ve özdeşleşme, bağlı olma ve uyum sağlama ile minnettarlık duyma ve karşılık verme tepkileri üzerinde pozitif etkili bulunmuştur.
Babacan liderlik ve iş tatmini	Chou (2012)	498 çalışan	*Babacan liderliğin yardımsever ve ahlaki boyutları iş tatmini üzerinde pozitif yönde etkili bulunmuştur. *Otoriterlik boyutu ise iş tatminini negatif yönde etkilemiştir.
Babacan liderlik ve örgütsel özdeşleşme	Çıraklar, Uçar ve Sezgin (2016)	148 çalışan	*Örgütsel özdeşleşme babacan liderliğin yardımseverlik boyutu ile pozitif ve otoriter liderlik boyutu ile negatif ilişkili bulunmuştur.
Babacan liderlik, izlenim yönetimi, örgütsel vatandaşlık davranışı ve güven	Göncü, Aycan ve Johnson (2014)	251 çalışan	*Babacan liderlik lidere güveni güçlendirmektedir. *Babacan liderlik çalışanların izlenim yönetimi motivasyonlarını güçlendirmektedir ve böylelikle örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif yönde ilişkili olduğu saptanmıştır.
Babacan liderlik, etik iklim ve güven	Ötken ve Cenkçi (2012)	277 çalışan	*Babacan liderlik etik iklim üzerinde etkilidir. *Lidere güven, babacan liderlik ve etik iklim arasındaki ilişkiye kısmi aracılık etmektedir.
Babacan liderlik, iş tatmini, lider-üye etkileşimi ve örgütsel bağlılık	Pellegrini, Scandura ve Jayaraman (2010)	215 ABD ile 207 Hindistan çalışanı	*Hindistan örnekleminde babacan liderlik iş tatmini üzerinde pozitif etkiliyken, ABD örnekleminde bu ilişki anlamlı bulunamıştır. *Babacan liderlik her iki örnekleminde de lider-üye etkileşimi ve örgütsel bağlılık ile pozitif ilişkili bulunmuştur.
Babacan liderlik ve zorbalık deneyimi	Soylu (2015)	715 çalışan	*Babacan liderliğin bağlılık beklentisi boyutu ile zorbalık deneyimi arasında pozitif ilişki bulunmuştur.
Babacan liderlik, örgütsel bağlılık	Taslak, Arsezen Otamış ve Artun (2016)	65 AKUT çalışanı	*Babacan liderliğin yardımsever liderlik boyutu örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir. *Babacan liderliğin otoriter liderlik boyutu örgütsel bağlılığı negatif yönde etkilemektedir.
Babacan liderlik, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı	Rehman ve Afşar (2012)	350 katılımcı	*Babacan liderlik çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları ve örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde pozitif yönde etkili bulunmuştur.
Babacan liderlik, iş güçlendirme, işten ayrılma isteği	Aksoy (2008)	214 katılımcı	*Babacan liderlikle iş güçlendirme arasında pozitif yönde zayıf bir ilişki bulunmuştur. *Babacan liderlik ile işten ayrılma isteği arasında negatif yönde zayıf bir ilişki elde edilmiştir.

*Yazından yararlanılarak derlenmiştir.

Araştırma konusu	Yazar/ları	Örneklem	Bulguları
Babacan liderlik, performans ve iş ahlakı	Aslan (2015)	401 kamu çalışanı	*Babacan liderlik çalışan performansını pozitif yönde etkilemektedir. İş ahlakının babacan liderliğin çalışan performansına etkisinde ılımlaştırıcı etkisi bulunmaktadır.
Babacan liderlik, psikolojik güçlenme	Demirer (2012)	313 katılımcı	*Babacan liderlik çalışanın güçlenme düzeyi ile pozitif yönde ilişkili bulunmuştur ve liderin güvenilir algılanması bu ilikisinin aracısı olduğunu göstermiştir.
Babacan liderlik, iş ayrımcılığı ve kayırmacılık	Erden (2014)	183 katılımcı	*Yöneticilerinden yardımsever ve ahlaki bir yaklaşım görmeyen çalışanlar insan kaynakları uygulamalarında iş ayrımcılığı algısına ve işe alınmayı izleyen süreçlerde kayırmacılık algısına daha açık bulunmuştur.
Babacan liderlik, lider-üye etkileşimi ve iş stresi	Kaygısızel (2015)	155 çalışan	*Babacan liderliğin ahlaki ve yardımsever boyutları ile lider-üye etkileşimi arasında pozitif yönde bir ilişki saptanırken, otoriterlik boyutu ile negatif bir ilişki elde edilmiştir. *Babacan liderliğin ahlaki ve yardımseverlik boyutları ile iş stresi arasında negatif yönde bir ilişki bulunurken, otoriter liderlik boyutu ile iş stresinin rol çatışması boyutu ile pozitif bir ilişkiye rastlanmıştır.
Babacan liderlik ve mobbing algısı	Şahin (2015)	93 çalışan	*Babacan liderlik boyutları çalışanların mobbing algısı üzerinde herhangi anlamlı etkiye sahip bulunamamıştır.
Babacan liderlik ve iş tatmini	Yardımcı (2010)	214 banka çalışanı	*Babacan liderlik iş tatmini üzerinde pozitif yönde güçlü bir şekilde etkili bulunmuştur.
Babacan liderlik, örgütsel özdeşleşme, iş performansı ve işten ayrılma niyeti	Yaman (2011)	310 özel hastane çalışanı	*Babacan liderlik çalışanların örgütsel özdeşleşmelerini, iş performanslarını ve işten ayrılma niyetlerini etkilemektedir. *Örgütsel özdeşleşme, babacan liderlik ile iş performansı ilişkisine ve babacan liderlik ile işten ayrılma niyeti ilişkisine kısmi aracılık etmektedir.

*Yazından yararlanılarak derlenmiştir.

Ek 2. Güven ve Örgütsel Güven Çalışmaları

Araştırma konusu	Yazar/ları	Örneklem	Bulguları
Güven ve kültür	Chathoth ve diğerleri (2011)	177 çalışan	*Bireylerin güvenin yapısına ilişkin algılamaları bireyci ve toplulukçu kültürlerde farklılaşmaktadır.
Yöneticiye güven ve örgütsel bağlılık	Sağlam Arı (2003)	220 banka yöneticisi	*Yöneticiye duyulan bilişsel ve duygusal güven örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir.
Örgütsel güven öncülleri	Halis ve diğerleri (2007)	163 çalışan	*Katılım, olumlu geri bildirim, yetkilendirme ve örgütsel bağlılığın örgütsel güven düzeyini pozitif etkileyen faktörler oldukları tespit edilmiştir.
Örgütsel güven ve etik iklim	Büte (2011)	303 çalışan	*Etik iklim örgütsel güven tüm boyutları ile oldukça kuvvetli düzeyde pozitif yönde ilişkili bulunmuştur.
Güven eğilimi ve algılanan örgütsel destek	Eser (2011)	300 çalışan	*Güven eğilimi ile algılanan örgütsel destek arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur.
Örgütsel güven ve mesleki tükenmişlik	Çağlar, 2011	325 öğretmen	*Meslektaşlara güven ile tükenmişlik boyutlarından duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma, tükenmişlik arasında düşük düzeyde negatif ilişkiye, kişisel başarı boyutu ile ise düşük düzeyde pozitif ilişkiye rastlanmıştır.
Örgütsel güven ve örgütsel adalet	İşcan ve Sayın (2010)	190 çalışan	*Örgütsel adalet algısı ile örgütsel güven arasında pozitif ilişki bulunmuştur.
Örgütsel güven ve örgütsel bağlılık	Taşkın ve Dilek (2010)	56 çalışan	*Örgütsel güven ile örgütsel bağlılık boyutlarından duygusal bağlılık arasında kuvvetli bir ilişki bulunmuştur. *Örgütsel güven ile normatif bağlılık arasında zayıf bir ilişki bulunurken, devam bağlılığı arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır.
Örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı	Yücel ve Samancı (2009)	445 öğretmen	*Örgütsel güven ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif ilişki bulunmuştur. *Ayrıca çalışma arkadaşlarına duyulan güven ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında da pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir.
Örgütsel güven ve örgütsel bağlılık	Demirel (2008)	141 çalışan	*Örgütsel güvenin duygusal bağlılık hissedilmesinde çok etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. *Devamlılık bağlılığında yöneticiye güven boyutu diğer boyutlardan daha etkili çıkmıştır. *Örgüte ve yöneticiye güven, çalışanların duygusal ve devam bağlılıklarını etkilerken normatif bağlılıklarını etkilememiştir.
Güven, otantik liderlik ve işe adanmışlık	Hassan ve Ahmed (2011)	395 çalışan	*Otantik liderlik lidere güven üzerinde etkilidir. *Lidere güven işe adanmışlığı tetiklemektedir. *Kişiler arası güven, otantik liderlik ile çalışanların işe adanmışlıkları arasında kısmen aracılık rolü oynamaktadır.

Araştırma konusu	Yazar/ları	Örneklem	Bulguları
Örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı	Yılmaz (2009)	200 öğretmen	*Örgütsel güven ile örgütsel vatandaşlık davranışı herhangi anlamlı bir ilişkiye rastlanamamıştır.
Yöneticiye güven, personel devir oranı ve performans	Davis ve diğerleri (2000)	371 çalışan	*Yöneticiye güvenin yüksek olduğu restoranlar, düşük olan restoranlara göre daha yüksek gelir elde etmektedir ve çalışanların personel devir oranı daha düşük düzeydedir.
Yöneticiye güven, iş tatmini ve işe adanmışlık	Gill (2008)	218 çalışan	*Yöneticiye güven ile iş tatmini arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki bulunmuştur. * Yöneticiye güven ile işe adanmışlık arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki bulunmuştur.
Örgütsel güven ve kültür	Huff ve Kelley (2003)	1282 çalışan	*Örgüt içi grup üyelerinin bireysel güven eğilimi, bireyci kültürlerde toplulukçu kültürlerle göre daha yüksektir. *Dış paydaşların örgüte yönelik ortalama güven düzeyi, bireyci kültürlerde toplulukçu kültürlerle göre daha yüksektir. *Örgütsel güvenin toplulukçu kültürlerde bireyci kültürlerle göre daha yüksek düzeyde olduğu sonucu elde edilmiştir.
Güven ve İş tatmini	Appelbaum ve diğerleri (2004)	230 çalışan	* Güven ve iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığına yönelik yeterli kanıt elde edilememiştir.

Kaynak: Uslu, O. (2013). “Güç Mesafesi Algısının Örgütsel Güvene Etkisi: Bir Devlet Üniversitesi Örneği”. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Ek 3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Değerli katılımcı,

Yürütülen bu araştırma sadece bilimsel amaçlı kullanılacağından elde edilen veriler gizli tutulacaktır, bu nedenle isminizi ve kurumunuzu yazmanıza gerek yoktur. Lütfen aşağıdaki ifadeleri kendinize göre samimiyetle cevaplayınız. Anketi doldururken eksik cevap bırakmamaya gayret ediniz. Çalışmamıza verdiğiniz destekten dolayı şimdiden teşekkür ederiz.

Ek 3.1. Babacan Liderlik Ölçeği

Lütfen aşağıdaki ifadelere ne derece katılıp katılmadığınızı belirtiniz.
İfadeleri değerlendirirken İLK AMİR 'inizi göz önünde bulundurunuz.

1. Kesinlikle Katılmıyorum 1
2. Katılmıyorum 2
3. Kararsızım 3
4. Katılıyorum 4
5. Kesinlikle Katılıyorum 5

Çalışanlarına karşı bir aile üyesi gibi davranır (Baba, anne ya da büyük kardeş gibi).	1	2	3	4	5
Kıdemli bir aile üyesi gibi çalışanlarına tavsiyelerde bulunur.	1	2	3	4	5
İşyerinde, bir aile ortamı oluşturur.	1	2	3	4	5
Çalışanlar sanki kendi çocuklarıymış gibi sorumluluk hisseder.	1	2	3	4	5
Dışarıdan gelen eleştirilere karşı çalışanları korur.	1	2	3	4	5
Her çalışan ile bire bir ilişki kurmaya önem verir.	1	2	3	4	5
Her çalışanı şahsi olarak bilmeye önem verir (Örneğin, kişisel problemler, aile yaşamı vb.)	1	2	3	4	5
Çalışanlarıyla ilişkilerinde sevinç, üzüntü ve kızgınlık gibi duygusal tepkiler gösterir.	1	2	3	4	5
Çalışanların gelişim ve ilerlemelerini yakından gözlemler.	1	2	3	4	5
Gerektiğinde çalışanlarının adına harekete geçmekten çekinmez.	1	2	3	4	5
Ne zaman ihtiyaç duyulursa, çalışanlarının iş dışı problemlerine yardımcı olmaya hazırdır (Barınma, çocukların eğitimi, sağlık gibi).	1	2	3	4	5
Çalışanlarının özel etkinliklerine katılır (Düğünler, cenazeler, mezuniyetler gibi).	1	2	3	4	5
Ne zaman bir çalışan özel hayatında problem yaşarsa yaşasın, bir arabulucu gibi davranmaya hazırlıklıdır (Evlilik problemleri gibi).	1	2	3	4	5
İlgi ve desteğine, karşılıklı bağlılık ve saygı bekler.	1	2	3	4	5
Çalışanlar hakkında bir karar alırken performansı en önemli kriter olarak değerlendirmez (İşten çıkarma, yükseltme).	1	2	3	4	5
Çalışanları değerlendirirken bağlılığa performanstan daha fazla önem verir.	1	2	3	4	5
Disiplincidir ve aynı zamanda destekçidir (Tatlı ve acı).	1	2	3	4	5
Çalışanları için en iyisinin ne olduğunu bildiğine inanır.	1	2	3	4	5
İşle ilgili meselelerde çalışanların fikirlerini sorar, fakat buna karşın son kararı kendisi verir.	1	2	3	4	5
İşle ilgili her faaliyet için bilgilendirilmeyi ya da kontrol etmeyi ister.	1	2	3	4	5
Çalışanlarıyla yakın ilişkiler kurmak yerine mesafesini korur.	1	2	3	4	5

Ek 3.2. Güç Mesafesi Ölçeği

Lütfen aşağıdaki ifadelere ne derece katılıp katılmadığınızı belirtiniz.

1. Kesinlikle Katılmıyorum 1
2. Katılmıyorum 2
3. Kararsızım 3
4. Katılıyorum 4
5. Kesinlikle Katılıyorum 5

Birçok durumda yöneticiler çalışanlarına danışmadan kararlar vermelidir.	1	2	3	4	5
İşle ilgili konularda yöneticilerin çalışanlardan itaat bekleme hakkı vardır.	1	2	3	4	5
Otoriteyi çok sık sorgulayan çalışanlar bazen yöneticilerin verimliliğini engeller.	1	2	3	4	5
Üst düzey bir idareci bir kez bir karar verirse şirket için çalışanlar onu sorgulamamalıdır.	1	2	3	4	5
Çalışanlar yöneticileri ile anlaşmazlıklarını ifade etmemelidirler.	1	2	3	4	5
Yöneticiler başkalarına danışmadan doğru kararları alabilmelidirler.	1	2	3	4	5
Kararlara katılımda çalışanlarına izin veren yöneticiler güç kaybederler.	1	2	3	4	5
Çalışan şirketin en iyi çıkarı olduğunu düşünse bile, bir şirketin kuralları çiğnenmemelidir.	1	2	3	4	5

Ek 3.3. Bireycilik Ölçeği

Lütfen aşağıdaki ifadelere ne derece katılıp katılmadığınızı belirtiniz.

1. Kesinlikle Katılmıyorum 1
2. Katılmıyorum 2
3. Kararsızım 3
4. Katılıyorum 4
5. Kesinlikle Katılıyorum 5

Çoğu zaman kendi bildiğim gibi yaşarım.	1	2	3	4	5
İnsan hayatını başkalarından bağımsız olarak yaşamalıdır.	1	2	3	4	5
Bireysel kimliğim benim için önemlidir.	1	2	3	4	5
İnsanlarla açık ve dosdoğru konuşmayı tercih ederim.	1	2	3	4	5
Ben başkalarından ayrı özgün bir bireyim.	1	2	3	4	5
Başıma gelen her şey kendi yaptıklarımın sonucudur.	1	2	3	4	5
Eğer başarılı oluyorsam bu benim yeteneklerim sayesinde.	1	2	3	4	5
Kendine özgü ve başkalarından farklı olmaktan hoşlanırım.	1	2	3	4	5

Ek 3.4. Toplulukçuluk Ölçeği

Lütfen aşağıdaki ifadelere ne derece katılıp katılmadığınızı belirtiniz.

1. Kesinlikle Katılmıyorum 1
2. Katılmıyorum 2
3. Kararsızım 3
4. Katılıyorum 4
5. Kesinlikle Katılıyorum 5

İş arkadaşlarımdan iyiliği benim için önemlidir.	1	2	3	4	5
İş arkadaşlarımdan birisi ödül kazanırsa gurur duyarım.	1	2	3	4	5
Maddi güçlük içinde olan bir akrabama imkânlarım ölçüsünde yardım ederim.	1	2	3	4	5
Yakın çevremdekilerin birbirleri ile uyumunu muhafaza etmek benim için önemlidir.	1	2	3	4	5
Komşularımla ufak tefek şeyleri paylaşmak hoşuma gider.	1	2	3	4	5
Başkaları ile işbirliği yaptığım zaman kendimi iyi hissedirim.	1	2	3	4	5
Benim mutluluğum çevremdekilerin mutluluğuna çok bağlıdır .	1	2	3	4	5
Başkaları ile vakit geçirmek benim için zevktir.	1	2	3	4	5

Ek 3.5. Yöneticiye Güven Ölçeği

Lütfen aşağıdaki ifadelere ne derece katılıp katılmadığınızı belirtiniz.
İfadeleri değerlendirirken İLK AMİR 'inizi göz önünde bulundurunuz.

1. Kesinlikle Katılmıyorum 1
2. Katılmıyorum 2
3. Kararsızım 3
4. Katılıyorum 4
5. Kesinlikle Katılıyorum 5

Paylaşımçı bir ilişkiye sahibiz. İkimizde ümitlerimizi, hislerimizi ve düşüncelerimizi serbestçe paylaşabiliriz.	1	2	3	4	5
İş yerinde sahip olduğum sıkıntılar hakkında bu kişiyle rahatça konuşabilirim ve beni dinleyeceğini bilirim.	1	2	3	4	5
Eğer birlikte daha fazla çalışmasaydık ve ikimizden birisi başka bir işletmeye geçseydi, ikimizde kayıp duygusu hissederdik.	1	2	3	4	5
Bu kişiyle problemlerimi paylaşırsam, ilgiyle yaklaşacağını ve yapıcı bir şekilde karşılık vereceğini bilirim.	1	2	3	4	5
Çalışma ilişkimizde ikimizin de kayda değer duygusal yatırımlar yaptığımızı söyleyebilirim.	1	2	3	4	5
Kendisini işine adanmış ve işine profesyonelce yaklaşan bir kişidir.	1	2	3	4	5
Bu kişinin var olan bilgilerine dayanarak, iş yapış şekline ve yeteneğinden kuşku duymak için bir sebep göremiyorum.	1	2	3	4	5
Gereksiz işlerle işimi daha da zorlaştırmayacağı konusunda bu kişiye itimat edebilirim.	1	2	3	4	5
Bu kişinin çok yakın arkadaşları olmasa bile, birçok insan çalışma arkadaşı olarak kendisine güvenir ve saygı duyar.	1	2	3	4	5
Bu kişiyle etkileşim içinde olmak zorunda olan diğer çalışma ortaklarım kendisini güvenilir bulurlar.	1	2	3	4	5
Eğer insanlar bu kişi ve geçmişi hakkında daha fazla bilgi sahibi olsalardı, daha endişeli olurlardı ve performansını daha yakından izlerlerdi.	1	2	3	4	5

Ek 3.6. Demografik Sorular

Lütfen aşağıdaki sorulara uygun cevabınızı yuvarlak içine alınız.

Cinsiyetiz: a)Kadın b)Erkek

Medeni durumunuz: a)Bekar b)Evli

En son mezun olduğunuz eğitim düzeyiniz:

a)İlkokul b)Ortaokul c)Lise d)Önlisans e)Lisans f)Yüksek Lisans g)Doktora

Mesleğiniz:(Lütfen belirtiniz)

Aylık Geliriniz: TL (Lütfen belirtiniz)

Yaşınız:(Lütfen belirtiniz)

Bu kurumda çalışma süreniz:(Lütfen belirtiniz)

Toplam çalışma süreniz: (Lütfen belirtiniz)

Pozisyonunuz: a)Alt kademe çalışanı b)Orta kademe çalışanı c)Üst kademe çalışanı

Çalışan kategoriniz: a)Mavi yaka b)Beyaz yaka

Belirtmek istediğiniz

hususlar:

.....
.....
.....
.....

Ek 4. Doğrudan Etkiler ve Etkileşim Etkileri

Ek 4.1. Doğrudan etkiler ve etkileşim etkileri: Babacan liderlik algısı

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken Yöneticiye Güven		
	β	t	p
Babacan liderlik algısı	.75	31.83	.000
Güç mesafesi	.08	3.30	.001
Babacan liderlik algısı $\times$ güç mesafesi	-.08	-3.36	.000
Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken Bilişsel Güven		
	β	t	p
Babacan liderlik algısı	.65	24.45	.000
Güç mesafesi	.13	4.86	.000
Babacan liderlik algısı $\times$ güç mesafesi	-.10	-3.84	.000
Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken Duygusal Güven		
	β	t	p
Babacan liderlik algısı	.75	30.10	.000
Güç mesafesi	.01	.39	.692
Babacan liderlik algısı $\times$ güç mesafesi	-.04	-1.70	.090

Moderatör Değişken: Güç mesafesi

Ek 4.2. Doğrudan etkiler ve etkileşim etkileri: İşyerinde aile atmosferi oluşturma

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken Yöneticiye Güven		
	β	t	p
İşyerinde aile atmosferi oluşturma	.64	24.00	.000
Güç mesafesi	.14	5.36	.000
İşyerinde aile atmosferi oluşturma $\times$ güç mesafesi	-.09	-3.74	.000

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken Bilişsel Güven		
	β	t	p
İşyerinde aile atmosferi oluşturma	.54	18.85	.000
Güç mesafesi	.18	6.20	.000
İşyerinde aile atmosferi oluşturma $\times$ güç mesafesi	-.12	-4.56	.000

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken Duygusal Güven		
	β	t	p
İşyerinde aile atmosferi oluşturma	.65	23.96	.000
Güç mesafesi	.08	3.05	.002
İşyerinde aile atmosferi oluşturma $\times$ güç mesafesi	-.05	-1.85	.063

Moderatör Değişken: Güç mesafesi

Ek 4.3. Doğrudan etkiler ve etkileşim etkileri: Bireysel ilişkiler

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken Yöneticiye Güven		
	β	t	p
Bireysel ilişkiler	.68	25.70	.000
Güç mesafesi	.09	3.62	.000
Bireysel ilişkiler $\times$ güç mesafesi	-.07	-2.76	.006
Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken Bilişsel Güven		
	β	t	p
Bireysel ilişkiler	.57	19.42	.000
Güç mesafesi	.15	5.24	.000
Bireysel ilişkiler $\times$ güç mesafesi	-.12	-3.90	.000
Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken Duygusal Güven		
	β	t	p
Bireysel ilişkiler	.71	26.11	.000
Güç mesafesi	.02	.71	.475
Bireysel ilişkiler $\times$ güç mesafesi	-.02	-.65	.514

Moderatör Değişken: Güç mesafesi

Ek 4.4. Doğrudan etkiler ve etkileşim etkileri: Çalışanların iş dışı yaşamlarına dâhil olma

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken Yöneticiye Güven		
	β	t	p
Çalışanların iş dışı yaşamlarına dâhil olma	.64	24.50	.000
Güç mesafesi	.19	7.26	.000
Çalışanların iş dışı yaşamlarına dâhil olma × güç mesafesi	-.15	-5.50	.000
Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken Bilişsel Güven		
	β	t	p
Çalışanların iş dışı yaşamlarına dâhil olma	.56	19.68	.000
Güç mesafesi	.23	7.96	.000
Çalışanların iş dışı yaşamlarına dâhil olma × güç mesafesi	-.16	-5.47	.000
Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken Duygusal Güven		
	β	t	p
Çalışanların iş dışı yaşamlarına dâhil olma	.64	23.76	.000
Güç mesafesi	.12	4.61	.000
Çalışanların iş dışı yaşamlarına dâhil olma × güç mesafesi	-.12	-4.13	.000

Moderatör Değişken: Güç mesafesi

Ek 4.5. Doğrudan etkiler ve etkileşim etkileri: Bağlılık beklentisi

Bağımsız Değişkenler		Bağımlı Değişken		
		Yöneticiye Güven		
		β	t	p
Bağlılık beklentisi		.23	6.49	.000
Güç mesafesi		.18	5.01	.000
Bağlılık beklentisi $\times$ güç mesafesi		.02	.48	.627
Bağımsız Değişkenler		Bağımlı Değişken		
		Bilişsel Güven		
		β	t	p
Bağlılık beklentisi		.23	6.47	.000
Güç mesafesi		.21	5.75	.000
Bağlılık beklentisi $\times$ güç mesafesi		.02	.65	.516
Bağımsız Değişkenler		Bağımlı Değişken		
		Duygusal Güven		
		β	t	p
Bağlılık beklentisi		.20	5.52	.000
Güç mesafesi		.13	3.44	.001
Bağlılık beklentisi $\times$ güç mesafesi		.01	.24	.813

Moderatör Değişken: Güç mesafesi

Ek 4.6. Doğrudan etkiler ve etkileşim etkileri: Statü hiyerarşisi ve otorite

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken		
	Yöneticiye Güven		
	β	t	p
Statü hiyerarşisi ve otorite	.53	17.07	.000
Güç mesafesi	.12	3.55	.000
Statü hiyerarşisi ve otorite $\times$ güç mesafesi	-.14	-4.69	.000
Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken		
	Bilişsel Güven		
	β	t	p
Statü hiyerarşisi ve otorite	.51	15.95	.000
Güç mesafesi	.14	4.21	.000
Statü hiyerarşisi ve otorite $\times$ güç mesafesi	-.11	-3.55	.000
Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken		
	Duygusal Güven		
	β	t	p
Statü hiyerarşisi ve otorite	.48	14.78	.000
Güç mesafesi	.07	2.12	.034
Statü hiyerarşisi ve otorite $\times$ güç mesafesi	-.16	-4.95	.000

Moderatör Değişken: Güç mesafesi

Ek 4.7. Doğrudan etkiler ve etkileşim etkileri: Babacan liderlik algısı

Bağımsız Değişkenler		Bağımlı Değişken Yöneticiye Güven		
		β	t	p
Babacan liderlik algısı		.77	33.48	.000
Bireycilik		.09	3.39	.000
Babacan liderlik algısı $\times$ bireycilik		.02	1.07	.285
Bağımsız Değişkenler		Bağımlı Değişken Bilişsel Güven		
		β	t	p
Babacan liderlik algısı		.69	26.25	.000
Bireycilik		.12	4.60	.000
Babacan liderlik algısı $\times$ bireycilik		-.00	-.08	.933
Bağımsız Değişkenler		Bağımlı Değişken Duygusal Güven		
		β	t	p
Babacan liderlik algısı		.75	31.05	.000
Bireycilik		.04	1.77	.076
Babacan liderlik algısı $\times$ bireycilik		.04	2.08	.037

Moderatör Değişken: Bireycilik

Ek 4.8. Doğrudan etkiler ve etkileşim etkileri: İşyerinde aile atmosferi oluşturma

Bağımsız Değişkenler		Bağımlı Değişken Yöneticiye Güven		
		β	t	p
İşyerinde aile atmosferi oluşturma		.66	24.57	.000
Bireycilik		.15	5.45	.000
İşyerinde aile atmosferi oluşturma × bireycilik		.06	2.30	.022
Bağımsız Değişkenler		Bağımlı Değişken Bilişsel Güven		
		β	t	p
İşyerinde aile atmosferi oluşturma		.57	19.64	.000
Bireycilik		.17	5.71	.000
İşyerinde aile atmosferi oluşturma × bireycilik		.00	.07	.000
Bağımsız Değişkenler		Bağımlı Değişken Duygusal Güven		
		β	t	p
İşyerinde aile atmosferi oluşturma		.65	24.37	.000
Bireycilik		.10	3.80	.000
İşyerinde aile atmosferi oluşturma × bireycilik		.11	4.38	.000

Moderatör Değişken: Bireycilik

Ek 4.9. Doğrudan etkiler ve etkileşim etkileri: Bireysel ilişkiler

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken Yöneticiye Güven		
	β	t	p
Bireysel ilişkiler	.71	27.89	.000
Bireycilik	.09	3.62	.000
Bireysel ilişkiler $\times$ bireycilik	.02	.10	.923
Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken Bilişsel Güven		
	β	t	p
Bireysel ilişkiler	.62	21.89	.000
Bireycilik	.12	4.39	.000
Bireysel ilişkiler $\times$ bireycilik	-.02	-.88	.378
Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken Duygusal Güven		
	β	t	p
Bireysel ilişkiler	.71	27.33	.000
Bireycilik	.04	1.68	.092
Bireysel ilişkiler $\times$ bireycilik	.03	1.24	.213

Moderatör Değişken: Bireycilik

Ek 4.10. Doğrudan etkiler ve etkileşim etkileri: Çalışanların iş dışı yaşamlarına dâhil olma

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken Yöneticiye Güven		
	β	t	p
Çalışanların iş dışı yaşamlarına dâhil olma	.66	24.21	.000
Bireycilik	.14	5.26	.000
Çalışanların iş dışı yaşamlarına dâhil olma × bireycilik	-.02	-.72	.472
Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken Bilişsel Güven		
	β	t	p
Çalışanların iş dışı yaşamlarına dâhil olma	.58	19.67	.000
Bireycilik	.17	5.81	.000
Çalışanların iş dışı yaşamlarına dâhil olma × bireycilik	-.04	-1.45	.148
Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken Duygusal Güven		
	β	t	p
Çalışanların iş dışı yaşamlarına dâhil olma	.65	23.55	.000
Bireycilik	.09	3.34	.001
Çalışanların iş dışı yaşamlarına dâhil olma × bireycilik	.01	.30	.763

Moderatör Değişken: Bireycilik

Ek 4.11. Doğrudan etkiler ve etkileşim etkileri: Bağlılık beklentisi

Bağımsız Değişkenler		Bağımlı Değişken Yöneticiye Güven		
		β	t	p
Bağlılık beklentisi		.24	6.92	.000
Bireycilik		.14	4.05	.000
Bağlılık beklentisi $\times$ bireycilik		.04	1.24	.217
Bağımsız Değişkenler		Bağımlı Değişken Bilişsel Güven		
		β	t	p
Bağlılık beklentisi		.24	6.89	.000
Bireycilik		.18	4.97	.000
Bağlılık beklentisi $\times$ bireycilik		.06	1.94	.053
Bağımsız Değişkenler		Bağımlı Değişken Duygusal Güven		
		β	t	p
Bağlılık beklentisi		.21	5.90	.000
Bireycilik		.09	2.45	.014
Bağlılık beklentisi $\times$ bireycilik		.01	.30	.764

Moderatör Değişken: Bireycilik

Ek 4.12. Doğrudan etkiler ve etkileşim etkileri: Statü hiyerarşisi ve otorite

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken Yöneticiye Güven		
	β	t	p
Statü hiyerarşisi ve otorite	.56	18.69	.000
Bireycilik	.08	2.60	.010
Statü hiyerarşisi ve otorite $\times$ bireycilik	.05	2.06	.040
Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken Bilişsel Güven		
	β	t	p
Statü hiyerarşisi ve otorite	.54	17.66	.000
Bireycilik	.11	3.58	.000
Statü hiyerarşisi ve otorite $\times$ bireycilik	.05	2.30	.021
Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken Duygusal Güven		
	β	t	p
Statü hiyerarşisi ve otorite	.54	17.66	.000
Bireycilik	.03	1.05	.295
Statü hiyerarşisi ve otorite $\times$ bireycilik	.03	1.40	.162

Moderatör Değişken: Bireycilik

Ek 4.13. Doğrudan etkiler ve etkileşim etkileri: Babacan liderlik algısı

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken Yöneticiye Güven		
	β	t	p
Babacan liderlik algısı	.75	31.83	.000
Toplulukçuluk	.10	3.98	.000
Babacan liderlik algısı $\times$ toplulukçuluk	-.01	-.32	.751
Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken Bilişsel Güven		
	β	t	p
Babacan liderlik algısı	.65	23.41	.000
Toplulukçuluk	.14	5.11	.000
Babacan liderlik algısı $\times$ toplulukçuluk	.00	.03	.978
Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken Duygusal Güven		
	β	t	p
Babacan liderlik algısı	.75	28.97	.000
Toplulukçuluk	.03	1.34	.181
Babacan liderlik algısı $\times$ toplulukçuluk	-.01	-.62	.536

Moderatör Değişken: Toplulukçuluk

Ek 4.14. Doğrudan etkiler ve etkileşim etkileri: İşyerinde aile atmosferi oluşturma

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken Yöneticiye Güven		
	β	t	p
İşyerinde aile atmosferi oluşturma	.63	22.75	.000
Toplulukçuluk	.19	6.75	.000
İşyerinde aile atmosferi oluşturma × toplulukçuluk	-.03	-1.17	.243

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken Bilişsel Güven		
	β	t	p
İşyerinde aile atmosferi oluşturma	.54	18.88	.000
Toplulukçuluk	.22	7.23	.000
İşyerinde aile atmosferi oluşturma × toplulukçuluk	-.04	-1.57	.117

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken Duygusal Güven		
	β	t	p
İşyerinde aile atmosferi oluşturma	.64	22.62	.000
Toplulukçuluk	.13	4.47	.000
İşyerinde aile atmosferi oluşturma × toplulukçuluk	-.01	-.40	.686

Moderatör Değişken: Toplulukçuluk

Ek 4.15. Doğrudan etkiler ve etkileşim etkileri: Bireysel ilişkiler

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken Yöneticiye Güven		
	β	t	p
Bireysel ilişkiler	.67	26.44	.000
Toplulukçuluk	.19	7.32	.000
Bireysel ilişkiler $\times$ toplulukçuluk	.09	3.83	.000
Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken Bilişsel Güven		
	β	t	p
Bireysel ilişkiler	.57	20.58	.000
Toplulukçuluk	.22	7.84	.000
Bireysel ilişkiler $\times$ toplulukçuluk	.08	3.22	.001
Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken Duygusal Güven		
	β	t	p
Bireysel ilişkiler	.68	26.19	.000
Toplulukçuluk	.12	4.59	.000
Bireysel ilişkiler $\times$ toplulukçuluk	.08	3.43	.000

Moderatör Değişken: Toplulukçuluk

Ek 4.16. Doğrudan etkiler ve etkileşim etkileri: Çalışanların iş dışı yaşamlarına dâhil olma

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken Yöneticiye Güven		
	β	t	p
Çalışanların iş dışı yaşamlarına dâhil olma	.62	21.65	.000
Toplulukçuluk	.17	5.77	.000
Çalışanların iş dışı yaşamlarına dâhil olma × toplulukçuluk	-.02	-.10	.318
Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken Bilişsel Güven		
	β	t	p
Çalışanların iş dışı yaşamlarına dâhil olma	.52	16.86	.000
Toplulukçuluk	.21	6.79	.000
Çalışanların iş dışı yaşamlarına dâhil olma × toplulukçuluk	-.00	-.06	.950
Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken Duygusal Güven		
	β	t	p
Çalışanların iş dışı yaşamlarına dâhil olma	.64	21.86	.000
Toplulukçuluk	.09	3.17	.002
Çalışanların iş dışı yaşamlarına dâhil olma × toplulukçuluk	-.05	-1.84	.070

Moderatör Değişken: Toplulukçuluk

Ek 4.17. Doğrudan etkiler ve etkileşim etkileri: Bağlılık beklentisi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken Yöneticiye Güven		
	β	t	p
Bağlılık beklentisi	.21	6.30	.000
Toplulukçuluk	.32	9.39	.000
Bağlılık beklentisi $\times$ toplulukçuluk	.07	2.26	.024
Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken Bilişsel Güven		
	β	t	p
Bağlılık beklentisi	.21	6.31	.000
Toplulukçuluk	.33	9.87	.000
Bağlılık beklentisi $\times$ toplulukçuluk	.08	2.70	.007
Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken Duygusal Güven		
	β	t	p
Bağlılık beklentisi	.18	5.25	.000
Toplulukçuluk	.25	7.34	.000
Bağlılık beklentisi $\times$ toplulukçuluk	.04	1.44	.151

Moderatör Değişken: Toplulukçuluk

Ek 4.18. Doğrudan etkiler ve etkileşim etkileri: Statü hiyerarşisi ve otorite

Bağımsız Değişkenler		Bağımlı Değişken Yöneticiye Güven		
		β	t	p
Statü hiyerarşisi ve otorite		.51	16.33	.000
Toplulukçuluk		.17	5.35	.000
Statü hiyerarşisi ve otorite $\times$ toplulukçuluk		.05	2.03	.042
Bağımsız Değişkenler		Bağımlı Değişken Bilişsel Güven		
		β	t	p
Statü hiyerarşisi ve otorite		.49	15.27	.000
Toplulukçuluk		.20	6.01	.000
Statü hiyerarşisi ve otorite $\times$ toplulukçuluk		.05	2.13	.034
Bağımsız Değişkenler		Bağımlı Değişken Duygusal Güven		
		β	t	p
Statü hiyerarşisi ve otorite		.47	14.12	.000
Toplulukçuluk		.12	3.57	.034
Statü hiyerarşisi ve otorite $\times$ toplulukçuluk		.04	1.52	.129

Moderatör Değişken: Toplulukçuluk

ÖZGEÇMİŞ

Osman USLU, 1987 yılında Afyonkarahisar'da doğdu. 2005 yılında Afyon Kocatepe Anadolu Lisesi'nden mezun oldu. 2006 yılında başladığı lisans eğitimini 2011 yılında Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme (İngilizce) Bölümü'nde tamamladı. Aynı yıl Uluslararası Ticaret ve Finansman Bölümü'nü yandal olarak bitirdi. Lisans eğitimi sırasında Afyon Kocatepe Üniversitesi Uluslararası İlişkiler Ofisi'nde 2009-2011 yılları arasında yaklaşık iki buçuk yıl kadar kısmi olarak çalıştı. 2010/2011 eğitim ve öğretim yılı güz döneminde, Polonya'da Wroclaw University of Economics isimli üniversitede Erasmus değişim programına katıldı. 2011 yılında Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Bölümü'nde Araştırma Görevlisi olarak çalışmaya başladı. Aynı yıl Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon bilim dalında lisansüstü eğitimine başladı. 2013 yılında Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim dalında yüksek lisans eğitimini tamamladı. Aynı yıl, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon bilim dalında doktora eğitimine başladı. Doktora eğitimi kapsamında 2015/2016 yılında altı ay süreyle, Varşova Üniversitesi, Yönetim Bilimleri Fakültesi'nde misafir araştırmacı olarak bulundu. Bu süreçte öğretim üyesi Dr. Tomasz Ochowski ile birlikte bilimsel araştırmalarını sürdürdü. Bilimsel çalışmalarına ek olarak aynı sene 60'dan fazla ülkenin dâhil olduğu kültürlerarası uluslararası bir projenin Türkiye ayağında araştırmacı olarak yer aldı. Evli ve bir çocuk babası olan Osman Uslu halen Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Bölümü'nde Araştırma Görevlisi olarak çalışmaktadır.