

## BABACAN LİDERLİK VE YÖNETİCİYE GÜVEN İLİŞKİSİNDE GÜÇ MESAFESİ, BİREYCİLİK VE TOPLULUKÇULUĞUN DÜZENLEYİCİ ETKİLERİNİN İNCELENMESİ\*

Osman USLU<sup>1</sup>, Kadir ARDIÇ<sup>2</sup>

### Makale Bilgisi

*Araştırma Makalesi*

DOI: 10.35379/cusosbil.1034101

*Makale Geçmişi:*

Geliş 08.12.2021

Düzeltilme 02.04.2022

Kabul 11.04.2022

*Anahtar Kelimeler:*

*Babacan Liderlik,*

*Güven,*

*Güç Mesafesi,*

*Bireycilik,*

*Toplulukçuluk.*

### ÖZ

Babacan liderliğin kültürel değerlere göre olumlu ya da olumsuz bir liderlik biçimi olup olmadığını sorgulandığı bu çalışmada, babacan liderlik ve yöneticiye güven ilişkisi ile bu ilişkide kültürel değerlerden güç mesafesi, bireycilik ve toplulukçuluğun düzenleyici etkilerinin olup olmadığını incelemesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda nicel bir araştırma yürütülmüş ve farklı sektörlerde faaliyet gösteren 753 çalışan anket tekniği vasıtasıyla araştırmaya dâhil edilmiştir. Bulgular çalışanların babacan liderlik algıları ile yöneticilerine duydukları güven arasında yüksek şiddette pozitif bir etkileşimin olduğunu ortaya koymaktadır. Bu ilişkide bireycilik ve toplulukçuluğun herhangi bir düzenleyici etkilerine rastlanmazken, güç mesafesinin negatif fakat oldukça zayıf bir etkisinin olduğu görülmüştür. Sonuç olarak bu çalışmada babacan liderliğin çalışanların yöneticiye duydukları güveni güçlendirdiği, fakat bu ilişkilerde sahip oldukları kültürel değerlerin kayda değer etkilerinin olmadığı tespit edilmiştir. Genel olarak değerlendirildiğinde bulguların yazında konuyla ilgili teorik ima ve farklı görüşlere somut bir dayanak oluşturabileceği belirtilebilir. Bu bağlamda çalışmanın liderlik, örgütsel psikoloji ve kültür alanlarına katkı sağlaması beklenmektedir.

## INVESTIGATION THE MODERATING EFFECTS OF POWER DISTANCE, INDIVIDUALISM AND COLLECTIVISM IN THE ASSOCIATION OF PATERNALIST LEADERSHIP AND TRUST IN MANAGER

### Article Info

*Research Article*

DOI: 10.35379/cusosbil.1034101

*Article History:*

Received 08.12.2021

Revised 02.04.2022

Accepted 11.04.2022

*Keywords:*

*Paternalist Leadership,*

*Trust,*

*Power Distance,*

*Individualism,*

*Collectivism.*

### ABSTRACT

In current study, which questions whether paternalistic leadership is a positive or negative leadership style depending on cultural values, it is aimed to examine the association between paternalistic leadership and trust in manager, and whether there are moderating effects of power distance, individualism and collectivism in this association. So, a quantitative research was conducted and 753 employees in different sectors were included in the research through the survey technique. The findings reveal a strong positive interaction between the paternalistic leadership perceptions of the employees and their trust in managers exists. While no moderating effects of individualism and collectivism were found As a result, in this study it was determined that paternalistic leadership strengthened the employees' trust in manager, but the cultural values in these relationships did not have significant effects. When evaluated in the context of the relevant literature, findings can form a concrete basis for theoretical debate and complex views on the subject. In this respect, it is expected the present study will contribute to the leadership, organizational psychology, and culture literature.

\* Bu çalışma sorumlu yazarın Prof. Dr. Kadir Ardıç danışmanlığında Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesinde 2017 yılında tamamlanan "Babacan Liderlik Algısı ve Yöneticiye Güven İlişkisinde Kültürel Değerlerin Etkisi" isimli doktora tezinden türetilmiştir. Yazarlar çalışmanın etik kurallara bağlı olarak hazırladığını taahhüt eder.

<sup>1</sup> Doç. Dr., Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF, Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü, ousluu@aku.edu.tr, ORCID: 0000-0002-0571-6281

<sup>2</sup> Prof. Dr., Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, kadir.ardich@manas.edu.kg, ORCID: 0000-0001-7851-9564

Alıntılanak için/Cite as: Uslu, O., Ardıç, K. (2022), Babacan Liderlik ve Yöneticiye Güven İlişkisinde Güç Mesafesi, Bireycilik ve Toplulukçuluğun Düzenleyici Etkilerinin İncelenmesi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 31 (1), 279-291.

## GİRİŞ

Babacan liderliğin çalışanlar tarafından farklı algılanabileceğine yönelik yazında teorik tartışmaların olduğu görülmektedir. Özellikle babacan liderliğin yüksek güç mesafesi ve toplulukçuluk değerleriyle uyumlu olmasından dolayı (Cerit, 2013, s. 841), bu değerlere sahip çalışanlar tarafından arzulanan bir tarz olduğu ileri sürülmektedir (Cerit, 2013, s. 841; Saufi, Wafa & Hamzah, 2002). Bunun aksine, babacan liderliğin düşük güç mesafesi ve bireycilik ile tam anlamıyla örtüşmediği ve bundan dolayı “otoriterlikle eşdeğer” kabul edildiği ifade edilmektedir (Aycan, 2006, s. 451). Hatta babacan liderlik ilgili toplumlarda özel hayata müdahale (Aycan, 2001), yöneticilerin kendi çıkarları için yararlandıkları bir araç (Colella & Garcia, 2003) ve kişilerin hak ve özgürlüklerini kısıtlayıcı bir olgu (Aycan, 2006, s. 451) olarak algılanabilmektedir. Pellegrini ve Scandura'nın (2006, s. 265) farklı liderlik biçimlerinin farklı kültürlerde etkin olabileceğine yönelik varsayımı ile Popper ve Druyan'ın (201, s. 550) liderliğin örgütsel olduğu kadar kültürel de olduğuna dair ifadeleri yazındaki konuya ilişkin tartışmaları güçlendirmektedir. Babacan liderlik algısı vurgulandığı üzere gerçekten 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 olarak mı atfedilmektedir? Bu soruların cevaplarının teorik tartışmalardan ziyade ampirik olarak test edilmesi kıymetli gözükmektedir. Teorik tartışmaların paralelinde babacan liderliğe ilişkin yazın gün geçtikçe gelişse de ampirik çalışmaların oldukça sınırlı olması (Pellegrini & Scandura, 2008, s. 567; Pellegrini, Scandura & Jayaraman, 2010, s. 392) yukarıda sözü edilen sorunsalın çözümü noktasında özellikle ampirik düzeyde yeni bilgi birikimlerine ihtiyacın olduğunu işaret etmektedir. Babacan liderliğin olumlu ya da olumsuzluğunu incelemek üzere bu çalışma bağlamında yöneticiye güven değişkeni ele alınmıştır. Çünkü hem örgütteki güven düzeyini belirleme de (Deluga, 1995, s. 13) hem de takipçilerin lidere yönelik bakış açılarının önemli bir göstergesi olarak lider davranışı büyük öneme sahiptir. Buradan hareketle bu çalışmada iki amaç belirlenmiştir. İlki babacan liderliğin yöneticiye güven ile muhtemel ilişkisini ortaya koymaktır. Bu noktada genel anlamda babacan liderliğin çalışanlar nezdinde yansımaları tespit etmek mümkün olacaktır. Diğeri ise babacan liderlik ve yöneticiye güven arasındaki muhtemel ilişkide yazında teorik açıdan sıkça vurgulanan güç mesafesi, bireycilik ve toplulukçuluğun düzenleyici etkilerinin olup olmadığının tespit edilmesidir. İkinci amaç ile ise çalışanların sahip olduğu kültürel değerlerin etkileri incelenmiş olacaktır. Bulguların makro düzeydeki tartışmalara mikro düzeyde ampirik katkılar sağlayacağı beklentisi bu çalışmayı yürütmede itici güç olmuştur. Çalışmada babacan liderlik ve yöneticiye güven ilişkisinde kültürel değerlerin etkileri incelendiğinden ve bunun yanı sıra kültürel değerler bireysel düzeyde ele alındığından, Türk toplumundaki farklı kültürel değerlerin etkileri de incelenmiş olmaktadır. İlgili inceleme, Türkiye bağlamında liderliğe ilişkin bilginin artmasına yardımcı olacağı gibi, aynı zamanda kültürlerarası liderlik çalışmalarına katkı sağlayacaktır (Lau, 2012, s. 2). Çalışmanın amaçlarına paralel olarak nicel bir araştırma tasarlanmış ve teorik vurguların ampirik yansımalarının değerlendirilmesi hedeflenmiştir. Bu doğrultuda ilk olarak çalışmanın arka planı ve hipotezlerine, ardından yöntem, daha sonra bulgular ve son olarak tartışma sonuç bölümlerine yer verilerek çalışma sonlandırılmıştır. Çalışmanın liderlik, örgütsel psikoloji ve kültür alanlarına katkı sağlaması beklenmektedir.

## LİTERATÜR TARAMASI

### Arka Plan ve Hipotezler

“Güçlü disiplin ve otoritenin ahlaki bütünlük ve babacan yardımseverlik ile birleşmiş hali” olarak tanımlanan babacan liderlik (Farh & Cheng, 2000, s. 84), liderin çalışanların özel hayatlarına dâhil olduğu, onları kendi refahları için yönlendirdiği ve kontrol ettiği bir liderlik tarzı olarak tanımlanmaktadır (Schroeder, 2011, s. 3). Aycan (2006, s. 449) babacan liderliğin yapısını “işyerinde aile atmosferi oluşturma”, “bireysel ilişkiler kurma”, “çalışanların iş dışı yaşamlarına dâhil olma”, “bağlılık beklentisi” ve “statü hiyerarşisi ve otorite” olmak üzere beş boyutta açıklamaktadır. Babacan liderlikte çalışanlara ilgili olma ve yardımseverliğin dışında disiplin ve otoritenin de olması, onu diğer liderlik türlerinden ayrı kılmaktadır. Özellikle disiplin ve otorite ile özel yaşama dâhil olma unsurlarının değişik kültürlerde farklı anlamlarının olmasının babacan liderliğe yönelik zıt görüş ve algıların ortaya çıkmasına neden olduğu ileri sürülebilir. Öyle ki babacan liderlik yüksek güç mesafesinin ve toplulukçuluk değerlerinin yüksek olduğu toplumlarda daha pozitif algılanırken (Pellegrini & Scandura, 2006; Aycan, 2006), güç mesafesinin düşük ve bireyciliğin yüksek olduğu kültürlerde otoriterlik (Pellegrini & Scandura, 2008) veya zorlayıcı olmayan istismar (Goodell, 1985, s. 252) olarak değerlendirilebilmektedir.

Kişiler arası güven bağlamında incelenen yöneticiye güven (Kılıçlar, 2011, s. 24), çalışanların yönetici ya da liderin güvenilirlik ve dürüstlüğüne yönelik değerlendirmelerine dayanmaktadır (Sharkie, 2009, s. 494). Çalışan

ile yönetici ya da lider arasındaki güven iklimi dürüstlük, sadakat, tutarlılık, açıklık ve yeterlilik gibi unsurlara bağlı olarak oluşmaktadır (Butler & Cantrell, 1984, s. 19). Bu bağlamda algılanan liderliğin olumlu ya da olumsuz olduğunu tespit etmede güvenin önemli bir göstere olduğu ifade edilebilir. Konovsky ve Pugh (1994, s. 657) çalışanların yöneticilerini çalıştıkları kurumun temsilcileri olarak gördüklerini vurgulamaktadır. Özellikle yöneticilerin örgüt ortamında güven iklimini inşa etmede kritik role sahip olmaları (Ülker, 2008, s. 191; Creed & Miles, 1996, s. 20) güvenin lider ya da yönetici algısının göstergesi olduğunu destekler niteliktedir. Bu doğrultuda lider ya da yöneticisinin davranışlarını onaylayan, yönetim biçiminden memnun olan çalışanların yöneticiye güven düzeylerinin yüksek, öte yandan lider ya da yöneticisinin tarzını beğenmeyen, adaletsiz uygulamalara maruz kalacağını düşünen veya benimsemediği bir yöneticiyle faaliyetlerini yürüten çalışanların yöneticiye güven düzeyleri düşük olması beklenir.

Yazında kültürel değerlerin incelendiği çalışmalarda birçok çeşitli kültürel değerlere yer verilse de (belirsizlikten kaçınma, erillik-dişillik, uzun-kısa dönem yönelimlilik vb.) güç mesafesi, bireycilik ve toplulukçuluğun teorik açıdan babacan liderlik ile sıkça ilişkilendirilen kültürel değerler olduğu görülmektedir. Hofstede'nin (1980) yürütmüş olduğu meşhur çalışmanın sonucunda ortaya çıkan bu kültürel boyutlar makro anlamda toplumların değerlerini ifade etse de günümüzde birey düzeyinde de incelemelere konu olmaktadır. İlgili kültürel değerlerden güç mesafesi, bir toplumda ya da örgütte gücün eşitsizliğini kabul etme derecesiyle ilgilidir (Hatch & Cunliffe, 2013, s. 164). Bireysel anlamda düşünüldüğünde ise güç mesafesi yüksek bireylerin eşitsizliği olağan karşıladığı, fakat güç mesafesi düşük bireylerin bu eşitsizliği kabul etmediği ve hatta reddettiği düşünülebilir (Hofstede, 1980). Hatch ve Cunliffe (2013, s. 166) bireylerin bu beklentilerinden dolayı lider tercihlerinin de farklı olabileceğini, güç mesafesi düşük kültürlerde idealin demokratik yöneticiler, diğer taraftan güç mesafesi yüksek kültürlerde ise idealin yardımsever bir otokrat olduğu örneğiyle açıklamaktadır. Bireycilik ve toplulukçuluk ise bireylerin içinde buldukları toplumla birlikte ya da toplumdan bağımsız davranışlarıyla ilgili olup (Hatch & Cunliffe, 2013, s. 166), yüksek bireycilikte "ben", diğer yandan yüksek toplulukçulukta "biz" olguları ön plana çıkmaktadır (Bakan, Büyükebeşe & Bedestenci, 2004, s. 87; Terzi, 2000, s. 74). Bireycilikte kişisel kimliğin öncelenmesi söz konusuysen, toplulukçulukta sosyal ve grup kimliğinin öncelenmesi göze çarpmaktadır. Güç mesafesine benzer şekilde bireylerin bireycilik ya da toplulukçuluk değerlerinin de davranış, tutum ve algılarını farklılaştırması olağan gözükmektedir.

Babacan liderliğin yöneticiye güven ile ilişkili olduğuna dair kuvvetli imalar olsa da (Pellegrini & Scandura, 2006, s. 270; Uhl-Bien ve diğerleri, 1990, s. 419), sözü edilen değişkenler arasındaki bağlantıyı inceleyen geçmiş çalışmaların oldukça sınırlı olduğu görülmektedir (Göncü, Ayhan & Johnson, 2014; Wu ve diğerleri, 2012, s. 109; Ötken & Cenkeçi, 2012, s. 534). Bununla birlikte babacan liderliğin yüksek destek ve yardımsever davranışları içermesi (Fischer ve diğerleri, 2005, s. 33), güvenin yapısında yer alan yardımseverlik (İslamoğlu, Birsal & Börü, 2007, s. 32) ve ilgili olma (Whitener ve diğerleri, 1998, s. 516) unsurlarıyla örtüştüğü belirtilebilir. Konuya ilişkin Sun ve Wang'ın (2009, s. 337) yürüttüğü bir çalışmada babacan liderliğin yardımseverlik unsuruyla yöneticiden memnuniyet arasında olumlu ilişki elde edilmiştir. Bir diğer çalışmada babacanlığın lidere duyulan güveni, bağlılığı, uyum ve motivasyonu artıracağı vurgulanmaktadır (Uhl-Bien ve diğerleri, 1990, s. 419). Göncü, Ayhan ve Johnson (2014, s. 43) çalışmasında babacan liderliğin lidere güveni güçlendirdiği sonucuna varmıştır. Benzer şekilde diğer çalışmada babacan liderliğin ahlaki ve yardımseverlik boyutlarının yöneticiye duyulan güveni artırdığı bulgusu elde edilmiştir (Wu ve diğerleri, 2012, s. 109). Gerek teorik imalar gerekse konuya ilişkin sınırlı olan çalışmaların bulguları babacan liderlik ile yöneticiye güven arasında pozitif ilişkiye işaret etmektedir. Buradan hareketle çalışmanın birinci hipotezi aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

H1: Babacan liderlik yöneticiye güven ile pozitif ilişkilidir.

Güç ve güce yüklenen anlamla yakından bağlantılı olan güç mesafesinin yüksek ya da düşük olması bireylerin olayları değerlendirme biçimlerini, tercihlerini, algı ve tutumlarını etkilemektedir. Kültürel değerlerin farklılaşmasına dayalı şekilde ortaya çıkan bu farklılıkların muhtemel babacan liderlik ve yöneticiye güven ilişkisini de etkilemesi doğal gözükmektedir. Güç mesafesi yüksek bireyler eşitsizliği onaylayıp kabul ettiklerinden ve babacan liderin yardımseverliğini hoş karşılayıp bağlılık gösterdiklerinden (Schoreder, 2011, s. 7), güç mesafesinin muhtemel babacan liderlik yöneticiye güven ilişkisini pozitif etkilemesi beklenir. Çünkü güç mesafesi arttıkça çalışanlar babacan lideri daha pozitif algılamaktadır. Khatri'nin (2009, s. 7) de ifade ettiği üzere, güç mesafesi yüksek çalışanlar kararlara katılımda isteksiz olmakta ve yöneticilerin kendileri adına karar vermelerini arzulamaktadırlar. Buna ek olarak güç mesafesi yüksek çalışanların liderlerinden kendileri için "patronaj ilişkileri" tesis etmelerini istedikleri ifade edilmektedir (Kabasakal & Bodur, 1998, s. 9). Bu bilgiler

ışığında güç mesafesi değerlerinin muhtemel babacan liderlik yöneticiye güven ilişkisini güçlendireceği çıkarımı yapılmıştır ve aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H2: Babacan liderlik ve yöneticiye güven ilişkisinde güç mesafesinin pozitif düzenleyici etkisi vardır.

Babacan liderliğin pozitif algılandığı bir diğer toplum kültürü toplulukçuluk olarak bilinmektedir (Gelfand, Erez & Aycan, 2007). Niu, Wang ve Cheng (2009, s. 33) toplulukçu kültürlerde liderlerin ahlaki öğretilerinin tanındığını ve liderlerin kayırıldığını ifade etmektedir. Bu nedenle toplulukçuluk düzeyi yüksek çalışanlar liderlerinin davranışlarını olumlu yorumlamakta, bu davranış biçimini benimsemekte ve uyum açısından gerekli bir davranış olarak düşünmektedir. Gelfand, Erez ve Aycan (2007) Babacan liderin çalışanlar üzerinde olumlu etkiye sahip olmasını, babacan liderin çalışanların özel hayatları ile ilgilenmesi ve güçlü aile bağlarıyla açıklamaktadır. Bu bağlamda güç mesafesine benzer şekilde toplulukçuluğun da muhtemel babacan liderlik yöneticiye güven ilişkisinde pozitif düzenleyici etkilerin olması beklenir. Fakat bireycilik için aynı varsayımı söylemek mümkün değildir. Çünkü bireycilikte özerk olma ve bağımsız davranma olguları ön plana çıkmakta bu değerler babacan liderlikle örtüşmemektedir. Aycan (2001, s. 5) babacan ilişkilerde boyun eğmenin gönüllü olduğunu fakat batı kültürlerinin bu durumu kabul etmediğini ifade etmektedir. Hatta özgüven, öz idare ve özerklik gibi hususların babacanlıkle ilgili ilişkili olduğu belirtilmektedir (Aycan, 2006, s. 450). Babacan liderin özel hayata dâhil olması, bireyci değerlere sahip çalışanlara tarafından özel yaşama müdahale olarak algılanmakta (Pellegrini & Scandura, 2006, s. 270) ve bundan dolayı babacan liderliğe yönelik negatif bir tutum oluşmaktadır. Bu doğrultuda güç mesafesinin ve toplulukçuluk değerlerinin aksine, muhtemel babacan liderlik ve yöneticiye güven ilişkisinde bireyciliğin negatif düzenleyici etkisinin olması beklenir. İlgili yazın bağlamında toplulukçuluk ve bireycilik kültürel değerlerinin düzenleyici etkilerine dair oluşturulan hipotezler ise aşağıdaki gibidir.

H3: Babacan liderlik ve yöneticiye güven ilişkisinde toplulukçuluğun pozitif düzenleyici etkisi vardır.

H4: Babacan liderlik ve yöneticiye güven ilişkisinde bireyciliğin negatif düzenleyici etkisi vardır.

## YÖNTEM

Çalışmanın amaçları doğrultusunda nicel bir araştırma kurgulanmış ve veriler anket tekniği ile toplanmıştır. Araştırmada kullanılan soru formu dört kısımdan oluşmaktadır. İlk üç kısımda babacan liderlik, yöneticiye güven ve kültürel değerleri (güç mesafesi, toplulukçuluk ve bireycilik) ölçen sorulara yer verilirken, son kısımda katılımcıların demografik özelliklerini tespit etmeye yönelik sorular bulunmaktadır. Veriler korelasyon, regresyon ve Hayes (2013) düzenleyici etki analizleri ile incelenmiştir.

### Örneklem

Araştırmanın örneklemini Afyonkarahisar, İstanbul ve Sakarya illerinde otomotiv, banka, elektrik, sigorta, gıda ve sigorta özel sektörü çalışanları ile tarım il müdürlüğü ve üniversite gibi kamu sektöründe faaliyet gösteren 753 katılımcı oluşturmaktadır. Spesifik bir sektöre odaklanma amacı olmadığından mümkün olduğunca katılımcı sayısını artırmak hedeflenmiş ve bu nedenle tesadüfi olmayan yöntemlerden kolay örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Oluşturulan soru formu kapalı zarf usulü ile katılımcılara bırakılmış ve belli bir süre sonra geri toplanmıştır.

Katılımcıların çoğunluğunun erkek (% 61.8), evli (% 67.1), lisans eğitim düzeyine sahip (% 38.8), beyaz yaka (% 84.2) ve orta kademe çalışanı (% 46.6) oldukları görülmektedir. Katılımcıların % 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. Ortalama yaşı 36.8 yıl olan katılımcıların ortalama aylık gelirleri 2845.4 TL, bağlı oldukları kurumda çalışma süresi 10.5 yıl ve toplam iş yaşamında bulunma süresinin 14.8 yıl olduğu görülmektedir.

### Ölçekler

Çalışmada kullanılan ölçeklerin tamamı "1-Kesinlikle Katılmıyorum" dan "5-Kesinlikle Katılıyorum"a uzanan yapıda olup tüm ölçekleri 5'li Likert yapısındadır.

*Babacan Liderlik Ölçeği*: 21 ifadeli ölçek ve Aycan (2006) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek babacan lider davranışlarını karakterize eden beş boyut içermektedir.

*Yöneticiye Güven Ölçeği*: Yöneticiye güvenin ölçümünde McAllister'in (1995) geliştirmiş olduğu kişilerarası güven ölçeğinden yararlanılmıştır. Ölçeğin Türkçe'ye geçerlilik ve güvenilirlik prosedürleri daha önce Sağlam Arı (2003) tarafından yürütülmüştür. Ölçek ters kodlu bir madde dâhil 11 ifadeden ve iki alt boyuttan (bilişsel/duygusal güven) oluşmaktadır.

*Kültürel Değer Ölçekleri:* Kültürel değerler bu çalışma bağlamında bireysel düzeyde ölçülmüştür. Güç mesafesinin ölçümünde Earley ve Erez'in (1997) geliştirdiği 8 ifadeli ölçekten yararlanılmıştır. Bireycilik ve toplulukçuluk değerleri ise INDCOL ölçeği vasıtasıyla ölçülmüştür. INDCOL'un geçerlilik ve güvenilirlik prosedürleri Wasti ve Erdil (2007) tarafından yürütülmüştür. Ölçeğin çalışma için uygun kısmı (Yatay bireycilik/toplulukçuluk) 16 ifadeyi içermektedir.

## ARAŞTIRMA BULGULARI

### Tanımlayıcı İstatistikler ve Güvenirlilik Bulguları

Araştırmada kullanılan bütün ölçeklerin ilk olarak güvenilirlik değerleri incelenmiştir. İlk bulgular babacan liderlik ölçeğinin içsel tutarlılığının  $\alpha = .900$ , yöneticiye güven ölçeğinin  $\alpha = .762$ , güç mesafesi ölçeğinin  $\alpha = .695$ , bireycilik ölçeğinin  $\alpha = .623$  ve son olarak toplulukçuluk ölçeğinin  $\alpha = .797$  olduğunu göstermektedir. Toplam madde değerlerinin oldukça düşük olduğu tespit edilen 5 ifade (babacan liderlik-2, bireycilik-1 ve yöneticiye güven-2) ölçeklerden çıkarılmıştır. Madde sayısı azalan ölçeklere güvenilirlik analizi tekrar uygulanmış ve son güvenilirlik sonuçları ile ölçeklere ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 1'de gösterilmiştir.

**Tablo 1.** Tanımlayıcı İstatistikler ve Güvenirlilik Değerleri

Değişken	O	SS	Cronbach's Alpha
<b>Babacan Liderlik</b>	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
<b>Yöneticiye Güven</b>	3.76	0.70	.89
Duygusal güven	3.61	0.80	.81
Bilişsel güven	3.68	0.70	.84
<b>Güç Mesafesi</b>	2.93	0.64	.69
<b>Toplulukçuluk</b>	4.05	0.51	.79
<b>Bireycilik</b>	3.69	0.56	.63

Not: n=753. O=Ortalama. SS=Standart Sapma.

Araştırma bağlamında kullanılan ölçeklerin güvenilirlik değerleri genel olarak tatmin edici gözükmemektedir. Diğer yandan kültürel değerleri ölçen ölçeklerin güvenilirlik değeri diğer ölçeklere göre biraz düşük gözükmemektedir. Kültürel değerlerin ölçümünde 0.60 değeri yazında kabul gördüğünden, bu durum olağan gözükmemektedir (Oyserman, Coon & Kimmelmeier, 2002, s. 41). Ortalamalar incelendiğinde çalışanların babacan liderlik algılarının ve yöneticiye güven düzeylerinin ortalamasının üzerinde olduğu görülmektedir. Kültürel değerler açısından bakıldığında güç mesafesi ve bireyciliğin orta düzeylerde olduğu fakat çalışanların toplulukçuluk değerlerinin yüksek olduğu belirtilebilir.

### Hipotezlerin Testi

Çalışmanın hipotezlerini sınamak için korelasyon, regresyon ve Hayes (2013) düzenleyici etki analizleri yapılmıştır. Korelasyon analizi bulguları babacan liderlik ile yöneticiye güven arasında oldukça yüksek düzeyde pozitif ( $r = 0.78$ ,  $p < 0.001$ ) bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte babacan liderliğin beş boyutunun tamamı ile yöneticiye güvenin bilişsel ve duygusal güven boyutları arasında değişen şiddetlerde olumlu ilişkilere rastlanmıştır. Bilişsel güven le kıyaslandığında duygusal güvenin babacan liderlik ve tüm boyutları ile daha kuvvetli ilişkilere sahip olduğu görülmüştür. İlgili bulgu babacan liderlik algıları yükseldikçe çalışanların daha yüksek düzeyde duygusal temelli güven hissettiklerini ortaya koymaktadır. Bulgular çalışmanın ilk hipotezinin desteklendiğini ortaya koymaktadır. Değişkenler arası detaylı ilişkiler Tablo 2'de sunulmuştur (Ek-1). Düzenleyici etki analizinin yapılabilmesi için hem bağımsız hem de düzenleyici (moderatör) değişkenlerin bağımlı değişkene etkilerinin gözlemlenmesi gerekmektedir. Her ne kadar korelasyon analizi ile benzer bulgular ortaya çıkacak da değişkenler arasındaki etkileşimleri gözlemlenmek adına regresyon analizleri de yapılmıştır. Regresyon analizi bulguları Tablo 3'te detaylı şekilde gösterilmiştir (Ek-2). Bulgular babacan liderliğin yöneticiye güven üzerinde pozitif ve kuvvetli bir etkisinin olduğunu göstermektedir ( $r = .78$ ;  $p < .001$ ). Benzer şekilde kültürel değerlerden güç mesafesi ( $r = .23$ ;  $p < .001$ ), toplulukçuluk ( $r = .34$ ;  $p < .001$ ) ve bireyciliğin de ( $r = .16$ ;  $p < .001$ ) yöneticiye güven üzerinde düşük düzeyde pozitif etkilerine rastlanmıştır. Babacan liderliğin yöneticiye güven ile ilişkisinde kültürel değerlerin etkisini incelemek üzere Hayes (2013) düzenleyici etki analizinden yararlanılmıştır. İlgili analiz tekniğinde düzenleyici değişkenin ortalamasının standart sapma kadar

üzeri ve altı kategorize edilmekte ve bu seviyelerde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkileri incelenmektedir. Böylelikle düzenleyici değişkenin etkisinin olup olmadığı tespit edilmektedir (Hayes, 2013, s. 9). Bu doğrultuda üç farklı model kurulmuş ve test edilmiştir. Her bir kültürel değer için düzenleyici etkilerini gösteren bulgular sırasıyla Tablo 4, 5 ve 6'da sunulmuştur.

**Tablo 4.** Düzenleyici Etki Bulguları (Güç Mesafesi)

<i>Değişkenler</i>	<i>βa</i>	<i>95% CI</i>	<i>t</i>	<i>ΔR2</i>	<i>F (1.922)</i>	<i>p</i>
<i>Babacan liderlik*</i>						
Yöneticiye güven (.75; .08)	-.08	[-.12; -.03]	-3.36	.00	11.29	<b>.000</b>
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	<b>.000</b>
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	<b>.006</b>
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	<b>.000</b>
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	<b>.000</b>
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= Düzenleyici değişkenin bağımlı değişkene doğrudan etkisi. \*Etkileşim etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayıları (bağımsız değişken × düzenleyici değişken). †Bağımsız değişken= Babacan liderlik (İşyerinde aile atmosferi, bireysel ilişkiler, çalışanların iş dışı yaşamlarına dâhil olma, bağlılık beklentisi, statü hiyerarşisi ve otorite). Düzenleyici değişken= Güç mesafesi. Bağımlı değişken=Yöneticiye güven (Bilişsel güven, duygusal güven).

Tablodan görüldüğü üzere hem babacan liderliğin (r: .75) hem de güç mesafesinin (.08) yöneticiye güven üzerinde doğrudan pozitif etkileri gözlemlenmiştir. Fakat birlikte etkilerinin düşük düzeyde negatife dönüştüğü görülmüştür (βa: -.08). İlgili bulgu beklenilen aksine güç mesafesinin babacan liderlik ve yöneticiye güven ilişkisinde düşük şiddette de olsa negatif bir düzenleyici etkisinin olduğunu ortaya koymaktadır. Bu noktada çalışmanın ikinci hipotezi desteklenmemiştir. Toplulukçuluk açısından değerlendirildiğinde, toplulukçuluğun da yöneticiye güven üzerinde doğrudan pozitif etkisi gözlemlense de babacan liderlikle birlikte etkisinin anlamsız olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla babacan liderlik yöneticiye güven ilişkisinde toplulukçuluğun da anlamlı bir düzenleyici etkisine rastlanmamıştır. Bu durumda çalışmanın üçüncü hipotezi de tam anlamıyla desteklenmemiştir. Bununla birlikte değişkenlerin boyutları detaylı incelendiğinde babacan liderliğin bireysel ilişkiler kurma ile bağlılık beklentisi boyutlarının yöneticiye güven ile ilişkilerinde toplulukçuluğun pozitif düzenleyici etkilerinin olduğu görülmüştür. İlgili bulgu çalışmanın ikinci hipotezinin kısmi olarak desteklendiğini ortaya koymaktadır. Tablo C'den görüleceği üzere babacan liderlik ile yöneticiye güven ilişkisinde bireyciliğin de herhangi anlamlı düzenleyici bir etkisi görülmemiştir. İlgili bulgu çalışmanın üçüncü hipotezinin de desteklenmediğini göstermektedir.

**Tablo 5.** Düzenleyici Etki Bulguları (Toplulukçuluk)

<i>Değişkenler</i>	<i>β</i>	<i>95% CI</i>	<i>t</i>	<i>ΔR2</i>	<i>F (1.922)</i>	<i>p</i>
<i>Babacan liderlik*</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	<b>.000</b>
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	<b>.024</b>
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. Düzenleyici değişken= Toplulukçuluk.

**Tablo 6.** Düzenleyici Etki Bulguları (Bireycilik)

<i>Değişkenler</i>	<i>β</i>	<i>95% CI</i>	<i>t</i>	<i>ΔR2</i>	<i>F (1.922)</i>	<i>p</i>
<i>Babacan liderlik*</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	<b>.021</b>
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. Düzenleyici değişken= Bireycilik.

## SONUÇ

Yazındaki teorik tartışmalara paralel olarak tasarlanan bu çalışmada, babacan liderlik ve yöneticiye güven arasındaki ilişkinin ve sözü edilen muhtemel ilişkide kültürel değerlerden güç mesafesi, toplulukçuluk ve bireyciliğin düzenleyici etkilerinin olup olmadığının incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın ilk bulgusu babacan liderliğin yöneticiye güven ile yüksek düzeyde olumlu ilişkili olduğu yönündedir. Bununla birlikte babacan liderliğin tüm boyutları ile yöneticiye güvenin tüm boyutları da pozitif ilişkili bulunmuştur. Yazında konuyla ilgili daha önce yürütülmüş çalışmaların bulgularının bu yönde olduğu görülmektedir. Göncü, Ayhan ve Johnson (2014, s. 36) babacan liderliğin lidere duyulan güveni güçlendirdiğini tespit etmiştir. Wu ve ark. (2012,

s. 108) ise babacan liderliğin yardımsever liderlik boyutu ile yöneticiye güven arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bir diğer araştırmada lidere güvenin babacan liderlik ile etik iklim ilişkisini güçlendirdiği bulgusu elde edilmiştir (Ötken & Cenççi, 2012, s. 525). Babacan liderliğin bilişsel güvenden ziyade duygusal güven ile daha kuvvetli bir ilişki içinde olduğu görülmüştür. Babacan liderin çalışanlarla ilişkisinin “batı profesyonelliğinin aksine oldukça duygusal olduğu” (Aycan, 2006, s. 453) ifadesi ilgili bulguyu destekler niteliktedir. Babacan liderliğin bireysel ilişkiler kurma boyutu ile yöneticiye güven ve duygusal güven arasındaki etkileşimlerin bu çalışma bağlamındaki en kuvvetli ilişkiler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bireysel ilişkiler tesis etmenin güvenin ilgili olma (Mishra, 1996; Whitener ve diğerleri, 1998) boyutu ile örtüşmesinden dolayı sözü edilen bulgu elde edilmiş olabilir. Babacan liderlik işyeri ayrımcılığına yönelik bir uygulama (Colella & Garcia, 2004), özerkliği sınırlayıcı bir araç (Aycan, 2001) veya otoriterlik (Pellegrini & Scandura, 2008) olarak olumsuz nitelendirilmelere söz konusu olsa da sosyal ve örgütsel problemlerin çözüm aracı olarak pozitif de değerlendirilmektedir (Aycan, 2006, s. 445). Fakat bu çalışma bağlamında babacan liderliğin yöneticiye güven ile kuvvetli pozitif ilişkisi, yazındaki olumsuz görüşlerin aksine babacan liderliğin çalışanlar tarafından pozitif algılandığını ortaya koymaktadır. Bir diğer ifade ile bireysel olarak çalışanlar ilgilenme ya da örgütte aile ortamı oluşturma gibi hususlar çalışanlar tarafından özel yaşama müdahale ya da özerklik kısıtlayıcı bir şey olarak değil, aksine duygusal açıdan olumlu değerlendirilmektedir. Bu doğrultuda babacan liderliğin örgütlerde güven iklimini oluşturmada önemli bir unsur olduğu ifade edilebilir.

Tüm kültürel değerlerin hem yöneticiye güven ile hem de babacan liderlik ile pozitif ilişkili oldukları görülmüştür. Düzenleyici etki analizi bulgularında ise bu etkileşimlerin kuvvet düzeylerinin düştüğü ve hatta bazılarının ise ortadan kalktığı görülmüştür. İlgili sonuçlara yöneticiye güvenin çok büyük ölçüde sadece babacan liderlik tarafından açıklanmasından dolayı ulaşıldığı düşünülmüştür. Düzenleyici etki analizinde babacan liderlik ve yöneticiye güven ilişkisinde güç mesafesinin oldukça düşük düzeyde negatif etkisine rastlanmıştır. Sözü edilen etki düşük olsa da yazındaki imalar (Schroeder, 2011, s. 7-9; Aycan, 2006, s. 461; Kabasakal & Bodur, 1998, s. 9) ile örtüşmediği görülmüştür. Türk toplumunun güç mesafesi yüksek olsa da belki de güce yüklenen anlamın zamanla değişmesinden dolayı düşüğe olsa güç mesafesinin negatif düzenleyici etkisi gözlemlenmiş olabilir. Bireycilik ve toplulukçuluğun ise babacan liderlik yöneticiye güven ilişkisinde anlamlı düzenleyici etkilerine rastlanmamıştır. Bununla birlikte değişkenlerin boyutları detaylı incelendiğinde babacan liderliğin bireysel ilişkiler kurma ile bağlılık beklentisi boyutlarının yöneticiye güven ile ilişkilerinde toplulukçuluğun pozitif düzenleyici etkilerinin olduğu görülmüştür. İlgili bulgular her ne kadar toplulukçuluğun yazındaki imaları (Gelfand, Erez & Aycan, 2007; Niu, Wang & Cheng, 2009, s. 33) ile örtüşse de babacan liderlik ve yöneticiye güven ilişkisindeki düzenleyici etkisinin oldukça sınırlı olduğunu ortaya koymaktadır. Topyekûn değerlendirildiğinde babacan liderlik yöneticiye güven ilişkisinde kültürel değerlerin etkisinin ya hiç olmadığı ya da oldukça sınırlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İlgili sonuç yazında kültürel değerlerin etkisinin olabileceği yönündeki vurgular ile (Pellegrini ve Scandura, 2006, s. 24; Aycan, 2006, s. 451; Ghosh, 2011, s. 94) oldukça sınırlı düzeyde örtüşmektedir. Dolayısıyla bu çalışma bağlamında babacan liderliğin yöneticiye güven ile ilişkisinde kültürel değerlerin kayda değer etkilerinin olmadığı ve babacan liderliğin kültürel değerlerden bağımsız olarak yöneticiye güveni açıkladığı sonucuna varılmıştır.

Kültürel nitelikteki bir çalışma için kültürel kıyaslamaya imkân sağlayan örneklemelerin oluşturulması kıymetli gözükmektedir. Fakat bu çalışmada zaman ve mekân gibi kısıtlardan dolayı farklı ülkelerden örneklemeler araştırmaya dâhil edilmemiş ve yalnızca ülkemizdeki çalışanlar üzerinde çalışma yürütülmüştür. Her ne kadar bireysel anlamda farklılıklar olsa da etkileşimin sık olmasından dolayı aynı ülkede yaşayan bireylerin kültürel değerlerinin benzeşmesi riski bulunmaktadır. Bu bağlamda gelecek çalışmalarda farklı ülkelerin de örneklemeye dâhil edildiği araştırmaların tasarlanması faydalı gözükmektedir. Bu çalışmada kültürel değerler nicel yöntemler le ölçülmüş ve değerlendirilmiştir, gelecek çalışmalarda nitel yöntemlerin de kullanılmasına imkân sağlayan karma yöntemlerin benimsenmesi anlamlı olabilecektir. Babacan liderliğin algılanma biçiminin testi için bu çalışmada pozitif anlamda güven değişkeni incelenmiştir. Gelecek çalışmalarda, stres, çatışma ve tükenmişlik gibi negatif değişkenler ile babacan liderlik ilişkileri incelenebilir. Makro düzeydeki tartışmalara istinaden yürütülen bu çalışmanın sonuçları halen ilgili konuda yeni çalışmalara ihtiyacın olduğunu ortaya koymaktadır.



#### KAYNAKLAR

- Aycan, Z. (2001). Paternalizm: Liderlik anlayışına ilişkin Üç Görgül Çalışma, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 11-33.
- Aycan, Z. (2006). Paternalism: Towards Conceptual Refinement and Operationalization. In U. Kim, K. S. Yang & K. K. Hwan (Eds.), *Indigenous and Cultural Psychology: Understanding People in Context*, (445-466). New York, NY: Springer. [https://psycnet.apa.org/doi/10.1007/0-387-28662-4\\_20](https://psycnet.apa.org/doi/10.1007/0-387-28662-4_20).
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T. & Bedestenci, HÇ (2004). *Örgüt surlarının çözümünde örgüt kültürü: Teorik ve ampirik yaklaşım*. Alfa Aktüel Yayınları.
- Butler, JK & Cantrell, RS (1984). A Behavioral Decision Theory Approach to Modeling Dyadic Trust in Superiors and Subordinates. *Psychological Reports*, 55, 19-28. <https://doi.org/10.2466%2Fpr0.1984.55.1.19>.
- Cerit, Y. (2013). Paternalist liderlik ile öğretmenlere yönelik yıldırma davranışları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 13(2), 839-851.
- Colella, A. & Garcia, MF (2004). Paternalism: Hidden Discrimination? *Paper Presented at The Academy of Management Meetings*, New Orleans, La.
- Creed, WED & Miles, RE (1996). Trust in Organizations: A Conceptual Framework Linking Organizational Forms, Managerial Philosophies, and The Opportunity Costs of Controls. Roderick M Kramer & Rom, T. Tyler (Ed.), in, *Trust In Organizations: Frontiers of Theory and Research*, 16-38, Sage Publications, London. <https://psycnet.apa.org/doi/10.4135/9781452243610.n2>.
- Deluga, RJ (1995). *The Relation Between Trust in the Supervisor and Subordinate*. New York, Ny: Springer. [https://doi.org/10.1207/s15327876mp0701\\_1](https://doi.org/10.1207/s15327876mp0701_1).
- Earley, PC & Erez, M. (1997). *The transplanted executive*. Oxford University Press.
- Farh, JL & Cheng, BS (2000). A Cultural Analysis of Paternalist Leadership in Chinese Organizations. J., T., Li; A., S., Tsui & E., Weldon (Eds.), *Management and Organizations in The Chinese Context*, 84-127, London.
- Fischer, R., Redford, P., Ferreira, MC, Harb, C. & Leal-Assmar, EM (2005). Organizational Behavior Across Cultures: Theoretical and Methodological Issues for Developing Multi-Level Frameworks Involving Culture. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 5(1), 27-48. <https://doi.org/10.1177%2F1470595805050823>.
- Gelfand, MJ, Erez, M. & Aycan, Z. (2007). Cross-Cultural organizational behavior. *Annual Review of Psychology*, 58, 479-514. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.58.110405.085559>.
- Ghosh, A. (2011). Power distance in organizational contexts-A review of collectivist cultures. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 47(1), 89-101. <https://www.jstor.org/stable/23070557>.
- Goodell, GE (1985). Paternalism, Patronage, and Potlatch: The dynamics of giving and being given to. *Current Anthropology*, 26(2), 247-257. <https://doi.org/10.1086/203252>.
- Göncü, A., Aycan, Z., & Johnson, RE (2014). Effects of paternalistic and transformational leadership on follower outcomes. *The International Journal of Management and Business*, 5(1), 36-58.

- Hatch, MJ & Cunliffe, AL (2013). *Organization theory: Modern, symbolic and postmodern perspectives*. 3. Edition, Oxford University Press.
- Hayes, AF (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford Publications.
- Hofstede, G. (1980), *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Thousand Oaks, Ca: Sage, London.
- İslamoğlu, G., Birsal, M. & Börü, D. (2007). *Kurum içinde güven. yöneticiye, iş arkadaşlarına ve kuruma yönelik güven ölçümü (alan araştırması ve sonuçlar)*. İnkılap Yayınları.
- Kabasakal, H. & Bodur, M. (1998). Leadership and culture in Turkey: A multiface phenomena. *Research Papers*, Boğaziçi University.
- Khatri, N. (2009). Consequences of power distance orientation in organizations. *Vision*, 13(1), 1-9. <https://doi.org/10.1177%2F097226290901300101>.
- Kiliçlar, A. (2011). Yöneticiye duyulan güven ile örgütsel adalet ilişkisinin öğretmenler açısından incelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3(3), 23-36. <https://isarder.org/index.php/isarder/article/view/45>.
- Konovsky, MA & Pugh, SD (1994). Citizenship behavior and social exchange. *The Academy of Management Journal*, 37(3), 656-669. <https://doi.org/10.2307/256704>.
- McAllister, DJ (1995). Affect and cognition based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *The Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59. <https://doi.org/10.2307/256727>.
- Mishra, AK (1996). Organizational Responses to Crisis: The Role of Trust. in Roderick M. Kramer & Rom T. Tyler (Eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, 261-287, Sage Publications, London. <https://dx.%3Cwbr%3Edoi.%3Cwbr%3Eorg/10.4135/9781452243610.n13>.
- Niu, CP, Wang, AC & Cheng, BS (2009). Benevolent leader: Probing the interactions of the dimensions of Paternalistic leadership. *Asian Journal of Social Psychology*, 12(1) 32–39. <https://doi.org/10.1111/j.1467-839X.2008.01267.x>.
- Oyserman, D., Coon, H., & Kimmelmeier, M. (2002). Rethinking Individualism and Collectivism: Evaluation of theoretical assumptions and Metaanalyses, *Psychological Bulletin*, 128(1), 3-72. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0033-2909.128.1.3>.
- Ötken, AB & Cenkçi, T. (2012). The impact of Paternalistic leadership on ethical climate: The moderating role of trust in leader. *Journal Of Business Ethics*, 108, 525–536. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1108-2>.
- Pellegrini, EK & Scandura, TA (2006). Leader-Member Exchange (Lmx), Paternalism, and Delegation in the Turkish business culture: An empirical investigation. *Journal of International Business Studies*, 37(2), 264-279. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400185>.
- Pellegrini, EK & Scandura, TA (2008). Paternalist leadership: A review and agenda for future research. *Journal of Management*, 34(3), 566-593. <https://doi.org/10.1177%2F0149206308316063>.
- Pellegrini, EK, Scandura, TA & Jayaraman, V. (2010). Cross-cultural generalizability of Paternalistic leadership: An expansion of leader-member exchange theory. *Group & Organization Management*, 35(4), 391–420. <https://doi.org/10.1177%2F1059601110378456>.

- Popper, M. & Druyan, N. (2001). Cultural Prototypes? Or Leaders' Behaviours? A Study on Workers' Perceptions of Leadership in an Electronics Industry. *Journal Of Managerial Psychology*, 16(7), 549-558. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000006167>.
- Sağlam Arı, G. (2003). Yöneticiye duyulan güven örgütsel bağlılığı artırır mı? *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 17-36.
- Saufi, RA, Wafa, SA & Hamzah, MYZ (2002). Leadership style preferences in Malaysian managers. *Malaysian Management Review*, 39(1), 1-10.
- Schroeder, JL (2011). *The impact of Paternalism and organizational collectivism in multinational and family-owned firms in Turkey*. [Master Dissertation, University of South Florida].
- Sharkie, R. (2009). Trust in leadership is vital for employee performance. *Management Research News*, 32(5), 491-498. <https://doi.org/10.1108/01409170910952985>.
- Sun, JM & Wang, B. (2009). Servant Leadership in China: Conceptualization and Measurement. W. H. Mobley, Y. Wang & L. Wings (Eds.) In *Advances in Global Leadership*, 321-344, Bingley: Emerald Group. [https://doi.org/10.1108/S1535-1203\(2009\)0000005017](https://doi.org/10.1108/S1535-1203(2009)0000005017).
- Terzi, AR (2000). *Örgüt kültürü*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Uhl-Bien, M., Tierney, PS, Graen, BG & Wakabayashi, M. (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), 414-430. <https://doi.org/10.1177%2F105960119001500406>.
- Ülker, G. (2008). Çalışanların örgütsel adalet algılamalarının yönetici ve örgüte duyulan güven üzerindeki etkisi. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(16), 188-208. <https://doi.org/10.11616/AbantSbe.237>.
- Wasti, SA & Erdil, SE (2007). Bireycilik ve toplulukçuluk değerlerinin ölçülmesi: Benlik kurgusu ve Indcol ölçeklerinin Türkçe geçerlemesi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 7, 39-66.
- Whitener, EM, Brodt, SE, Korsgaard, MA & Werner, JM (1998). Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior. *The Academy of Management Review*, 23(3), 513-530. <https://www.jstor.org/stable/259292>.
- Wu, M., Huang, X., Li, C. & Liu, W. (2012). Perceived Interactional justice and trust-in-supervisor as mediators for Paternalistic leadership. *Management and Organization Review*, 8(1), 97-121. doi:10.1111/j.1740-8784.2011.00283.x.

#### **Yazar Katkı Oranı**

Araştırmanın tüm süreçlerinde 2. yazarın katkı oranı % 20'dir. Araştırma arka planın oluşturulması, hipotezlerin formüle edilmesi, verilerin toplanması ve analiz edilmesi süreçlerinde birinci yazarın katkı oranı %80'dir.

**Ek 1.**

**Tablo 2.** Değişkenler Arası İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Korelasyon Analizi

Değişken	Babacan liderlik						Yöneticiye güven			GM	B	T
	BL	İA	Bİ	İD	BB	S	YG	DG	BG	GM	B	T
Babacan liderlik (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= 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. \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$ .

**Ek 2**

**Tablo 3.** Değişkenler Arası Etkileşimlerin İncelenmesine Yönelik Tekli Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler								
	Yöneticiye güven			Duygusal güven			Bilişsel güven		
	$\beta$	$t$	$R^2$	$\beta$	$t$	$R^2$	$\beta$	$t$	$R^2$
<b>Babacan liderlik</b>	.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
<b>Kültürel değerler</b>									
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; R<sup>2</sup>=Uyarlanmış R<sup>2</sup>.