

Yöneticilerin Babacan (Paternalist) Liderlik Davranışlarının Psikolojik Sözleşme Bağlamındaki Beklentileri Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Çalışma

Merve Gerçek¹

Yöneticilerin Babacan (Paternalist) Liderlik Davranışlarının Psikolojik Sözleşme Bağlamındaki Beklentileri Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Çalışma

Öz

Paternalist liderlik olarak da adlandırılan Babacan liderlik, özellikle kolektivist kültürlerde ortaya çıkan, astlarının duygusal ihtiyaçlarına babacan bir tavırla yaklaşan yöneticilerin liderlik stilini ifade etmektedir. Babacan liderlik, koruyan ve yardım eden bir yöneticinin, astından kendisine koşulsuz sadakat göstermesine yönelik beklentiye sahip olduğu durumları ifade etmektedir. İş ilişkilerinde taraflar arasındaki karşılıklı beklentileri açıklamak için kullanılan bir kavram olan psikolojik sözleşme, yönetici ve çalışan arasındaki yazılı olmayan beklentileri ifade etmektedir. Yöneticilerin babacan liderlik davranışlarının, astlarından beklentileri üzerinde nasıl bir rol oynadığı, bu araştırmanın konusunu oluşturmaktadır. Çalışmanın amacı doğrultusunda 273 yöneticiden toplanan veriler, çoklu doğrusal regresyon analizleri ile incelenmiştir. Araştırma sonucunda, yöneticilerin babacan liderlik davranışları ile astlarından gelişime açık olmaları, işlerini benimsemeleri ve yöneticisinin otoritesini kabul etmesi yönündeki beklentilerinin olumlu yönde ilişkili olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Babacan liderlik, Psikolojik sözleşme, Yöneticiler, Beklentiler

A Study on the Effects of Managers' Paternalist Leadership Behaviors on Their Expectations Regarding Psychological Contract

Abstract

Paternalist leadership, describes the leaders who approach the emotional needs of their subordinates with a fatherly manner, especially in the collectivist eastern cultures. Paternalist leadership emerges when the leader cares and helps his/her subordinate while expecting unconditional loyalty in return. Psychological contract, which is a concept used to explain mutual expectations between parties in business relations, refers to the non-written expectations between the manager and the employee. The role of paternalist leadership styles on managers' expectations from their subordinates regarding psychological contract constitutes the subject of this research. Data collected from 273 managers was analyzed by multiple linear regression analysis. As a result of the research, it has been seen that managers' paternalist leadership behaviors are positively related to their expectations for commitment to personal growth, commitment to job and acceptance of the authority of the manager.

Keywords: Paternalist leadership, Psychological contract, Managers, Expectations

1. Giriş

Liderlik, çalışanları belirli amaçlar ve hedefler doğrultusunda harekete geçirebilmeyi ifade etmektedir. Çalışan performansını arttırmaya ilişkin hangi liderlik stilinin daha etkili olduğunu ortaya koyabilmek için çeşitli yaklaşımlar ortaya atılmıştır. Öncülüğünü Silin (1976)'in yaptığı babacan liderlik, sosyo-ekonomik ve kültürel etmenlere bağlı olarak özellikle doğu toplumlarında daha etkili olduğu savunulan bir liderlik türüdür (Wren, 2005). Babacan liderlik, otoriterlik, yardımseverlik ve ahlak olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır (Chen vd., 2014). Babacan liderlik, astının iyi oluşuna özen gösteren ve onlarla birebir ilgilenen, ahlaki değerleri ön planda tutan ve astlarının koşulsuz itaatini görmek isteyen yöneticilere işaret etmektedir. Bir başka deyişle

¹ Arş. Gör. Dr., İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı. mrvgercek@gmail.com.
Yazar ORCID bilgisi: <http://orcid.org/0000-0002-7076-8192>

babacan liderlik, yöneticinin disiplin ve otoritesini babacan bir yardımseverlikle harmanlamasıdır (Farh ve Cheng, 2000). Babacan liderliğin, çalışanların tutum ve davranışları üzerinde olumlu etkileri olduğu ileri sürülmektedir (Chen vd., 2014)

Psikolojik sözleşme, istihdam ilişkisinde tarafların birbirlerinden yazılı olmayan beklentilerini ifade etmektedir. Arygris (1960) tarafından ortaya atılan bu kavram, ortaya çıkışının ilk yıllarında hem örgütsel bağlamda hem de çalışanlar açısından incelenmiştir. Rousseau'nun (1990) psikolojik sözleşme tanımını yalnızca çalışanların algılamalarına indirgemesi ile birlikte, psikolojik sözleşme konusunda yapılan çalışmalar çalışanların örgütten beklentilerinin ne olduğuna ve bu beklentilerin karşılanma düzeyinin nasıl olduğuna odaklanmıştır. Psikolojik sözleşme çalışmalarındaki çalışan odaklı artış, bazı yazarlar tarafından eleştirilmiştir (Guest, 2004; Conway ve Briner, 2005). Psikolojik sözleşmenin yalnızca çalışanların beklentilerini inceleyerek değerlendirilmesi, iki taraflı bir ilişkinin tam olarak anlaşılmasını engellemektedir. Bu nedenle daha sonra yapılan çalışmalarda, yalnızca çalışanların değil aynı zamanda yöneticilerin de beklentilerinin ve beklenti düzeylerinin incelenmesi söz konusu olmuştur (Coyle-Shapiro ve Kessler, 2000).

Örgütlerin kendileri bir psikolojik sözleşmeye sahip olmamakla birlikte, örgütü temsilen yönetim kademelerinde bulunan yöneticiler, psikolojik sözleşmenin bir parçasıdır. Yönetici konumundaki bireyler, çalışanların örgüte karşı yükümlülüklerinin neler olduğunu onlara aktarma konusunda önemli bir rol oynamaktadırlar. İşletmelerde karar alma ve uygulayıcı görevlerini üstlenen yöneticiler, astları ile kurdukları iletişim sürecinde örgüt politikalarının yansımalarını ortaya koymaktadırlar. Bu bağlamda yöneticiler, psikolojik sözleşme kapsamında örgütün bir temsilcisi sayılmaktadırlar (Rousseau ve Greller, 1994; Rousseau 2001).

Yalnızca çalışanın beklentilerinin ve beklentilerinin karşılanma düzeylerinin incelenmesi, çalışanların yükümlülüklerinin ne olduğunun arka planda kalmasına neden olmakta ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmesinde etkili olan faktörler bağlamında yetersiz kalmaktadır. Örgütlerde etkinliğin sağlanabilmesi için çalışanların olduğu kadar, kendilerine liderlik eden yöneticilerinin de bir takım beklentilerinin yerine getirilmesi gerekmektedir. Dolayısıyla, yöneticilerin de astlarından beklentileri olduğu, bir başka deyişle yöneticilerin de psikolojik sözleşmelerinin olduğu göz ardı edilmemelidir. Yöneticinin nasıl bir lider olduğu, astlarından beklentilerini şekillendirebilmektedir. Bu çalışmada, liderlik stillerinden babacan liderliğin yöneticilerin astlarından beklentileri üzerindeki etkileri incelenmiştir.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Babacan Liderlik

Babacan liderlik çalışmalarının başlangıcı, Tayvan'daki işletme sahibi ve yöneticilerin liderlik anlayışları ve davranış stillerinin Batı ülkelerindeki yöneticilerinkinden oldukça farklı olduğunu tespit eden Silin'in (1976) çalışmalarına uzanmaktadır. Tayvan'daki yöneticilerin didaktik ve ahlaki liderlik, merkezi otorite, astlarıyla mesafeli durma gibi davranışlar sergilediği görülmüştür. Silin'in (1976) çalışmasının ardından Westwood (1997), didaktik liderlik, belirsiz niyetler, saygınlık oluşturma, üstünlüğünü koruma, politik manipülasyon patronluk ve sosyal mesafe gibi bileşenlerden oluşan babacan liderlik modelini öne sürmüştür. Babacan liderlik modelinin gelişiminde, özellikle doğu ülkelerindeki çeşitli yöneticilerle yapılan derinlemesine görüşmeler ve çeşitli kantitatif verilerden yararlanıldığı görülmektedir (Silin, 1976; Redding, 1990; Cheng, 1995).

Babacan liderlik, kişiselleştirilmiş bir atmosferde güçlü bir disiplin, otorite ve babacan niyetin bir araya geldiği bir liderlik stili olarak tanımlanmaktadır (Farh ve Cheng, 2000; Cheng vd.,

2004). Babacan liderlik, yöneticilerin bireyler için bir otorite sembolü olan “baba”nın işyerindeki bir kopyası olduğu varsayımını içermektedir (Sinha, 1990). Babacan liderliğin hakim olduğu kültürlerde, sorumluluğu altında bulunan kişilerin korunmasıyla ilgilenme ve karşılığında sadakat bekleme eğilimi bulunmaktadır (Aycan vd., 1999). Babacan liderlik, yöneticinin bir ebeveyn gibi çocuklarına yardımseverlikle müdahale ettiği bir sistem, ilke ya da bir yönetim uygulaması olarak görülmektedir (Afsar ve Rehman, 2015). Babacan liderlik, otoriterlik, yardımseverlik ve ahlak olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır (Farh ve Cheng, 2000). Otoriterlik, yöneticinin izleyicileri üzerinde kesin bir güce sahip olduğu ve tüm kararları kendisinin vererek izleyicilerin eylemlerini kontrol etmesini ifade etmektedir. Yardımseverlik, liderin izleyicilerinin özel hayatları ve sağlıkları ile ilgilenmesi anlamını taşımaktadır. Ahlak ise, liderin yüksek ahlaki değerler, vatandaşlık davranışları ve dürüstlük gibi özellikleri sergileyerek izleyicileri için mükemmel bir rol model olmayı içermektedir (Peng vd., 2011). Babacan liderlik davranışları arasında işyerinde bir aile atmosferi oluşturma, astlarla yakın ve kişiselleştirilmiş ilişkiler geliştirme, astların iş dışındaki yaşamıyla ilgilenme, sadakat beklentisi ve otoriteyi sürdürme bulunmaktadır (Sinha, 1990; Redding ve Hsiao, 1990; Aycan vd., 2000).

Belli bir kültüre yönelik özelliklerin liderlik stillerinin belirleyicisi olabildiği ve çeşitli toplumların kültürel değerlerinin ortaya çıkardığı liderlik stillerinin de birbirinden oldukça farklı olduğu görülmüştür (Paşa, 2000; Shahin & Wright, 2004). Bu bağlamda kültürlerarası yapılan çalışmalarda babacan liderliğin; Çin, Pakistan, Hindistan, Amerika Birleşik Devletleri ve Türkiye’de; Almanya ve İsrail’den daha yüksek düzeyde görüldüğü belirlenmiştir (Aycan vd., 2000). Babacan liderliğin söz konusu olduğu diğer ülkeler ise Meksika ve Japonya’dır (Martinez ve Dorfman, 1998; Uhl-bien vd., 1990).

Martinez’in (2003) çalışmasında, çalışanların sosyal hiyerarşi saygısı, aile ilişkilerine benzer bir örgüt iklimi ve kişisel ilişkilere değer verilmesi gibi unsurların babacan liderliğe uygun bir ortam hazırladığı belirlenmiştir. Bir diğer öncül olarak ise, lider-üye etkileşimi ön plana çıkmıştır (Ansari vd., 2004; Pellegrini ve Scandura, 2006). Babacan liderliğin ilişkili olduğu diğer kavramlar arasında kariyer gelişimi (Uhl-Bien vd., 1990), iş tatmini, otonomi, güçlendirme (Aycan vd., 1999), örgütsel vatandaşlık davranışı (Cheng vd., 2002), esneklik, güven (Martinez, 2003), yöneticiye sadakat (Cheng ve Jen, 2005) ve örgütsel bağlılık (Farh vd., 2006; Pellegrini vd., 2007) bulunmaktadır. Psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılık göz önüne alındığında babacan liderler, çalışanlarından beklentilerini açıkça tanımlayarak ve grup üyeleriyle etkileşim içinde bulunarak onları yönlendirmektedirler. Böylece çalışanlarını psikolojik olarak destekleyerek, çalıştıkları örgüte aidiyet ve özdeşleşme duygularını geliştirirler (Göncü vd., 2014). Bununla birlikte, babacan liderlerin çalışanlar tarafından güvenilir olarak algılanması; onların psikolojik güçlenmelerinin artmasının belirleyicisi olabilmektedir (Demirer, 2012).

Ülkemizde babacan liderlik ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında; babacan liderlik ile psikolojik yıldırma arasında ters yönde ilişkiler olduğuna ilişkin bulgular vardır (Soylu, 2011; Cerit, 2013). Bireylerin geleneksel aile değerleri ile yöneticilerinin babacan liderlik özelliklerine yönelik tutumları ile olumlu ilişkiler içinde olması söz konusudur (Tuncer, 2005). Babacan liderlik ile çalışanların yaratıcı katılım algıları arasında olumlu yönde ilişkiler bulunduğu gözlemlenmiştir (Kurt, 2013). Bir başka deyişle, yöneticilerin babacan liderlik sergilediği durumda işe katılımlarının arttığı söylenebilir. Babacan liderlik davranışları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında olumlu ilişkiler tespit edilmiştir (Rehman ve Afsar, 2012; Göncü vd., 2014; Şendoğdu ve Erdirençelebi, 2014; Mete ve Serin, 2015;). Bununla birlikte, babacan liderliğin örgütsel bağlılığın duygusal ve devam boyutları üzerinde etkili olduğu görülmüştür (Erben ve Güneşer, 2008).

Aynı şekilde, babacan liderliğin çalışanların yöneticilerinden ve işin doğasından duydukları doyumun bir öncülü olduğu belirlenmiştir (Cerit, 2012). Alabak'ın (2016) çalışmasında yöneticiler tarafından algılanan babacan liderlik davranışı ile çalışanlar tarafından algılanan babacan liderlik davranışı arasında aynı doğrultuda ilişkiler olduğu bulunmuştur. Aynı zamanda çalışanlar babacan liderin kurallarına uyararak ve yüksek saygı göstererek bu baba-ebeveyn ilişkisini onaylamışlardır.

2.1. Psikolojik Sözleşme

Örgüt ve çalışanlar arasındaki ilişki dinamiklerini açıklayan analitik bir çerçeve olan psikolojik sözleşme kavramı, Argyris'in (1960) çalışması temel alınarak günümüze kadar ulaşmıştır. Örgüt ve çalışanlar arasındaki karşılıklı yükümlülüklerle ilişkin beklentiler ve inançlar olarak tanımlanan (Kotter, 1973; Schein, 1980) psikolojik sözleşme kavramına yönelik yapılan çeşitli tanımlar incelendiğinde, bir görüş birliğinin bulunmadığı anlaşılmaktadır. İstihdam ilişkisinde birey ve örgütün ima edilen yükümlülüklerle ilişkin algıların başlattığı süreç (Herriot ve Pemberton, 1997), birey ve örgüt arasındaki ilişkide tarafların birbirlerine ne vermeyi ve birbirlerinden ne almayı beklediklerini belirleyen örtük sözleşme (Kotter, 1973), çalışanların örgütsel yükümlülüklerle ilişkin yazılı olamayan inançları (Rousseau, 1990) şeklinde tanımlar söz konusudur. Psikolojik sözleşmenin tarihçesine bakıldığında, Argyris (1960), Levinson vd., (1962), Kotter (1973) ve Schein (1980)'ın istihdam ilişkilerini hem çalışan hem de örgüt bakış açısıyla ele alırken, Rousseau (1989, 1995), Morrison ve Robinson (1997) psikolojik sözleşmeyi çalışanın zihnine indirgeyerek, örgütlerin psikolojik sözleşmesi olamayacağını varsaymışlardır (Conway ve Briner, 2005). Psikolojik sözleşmenin bu noktada bir kırılma yaşamasıyla birlikte yapılan çalışmalar, çalışanların örgüt yükümlülüklerine ilişkin beklentileri üzerine dayandırılmıştır. Genellikle çalışanların beklentileri ve bu beklentilerin yerine getirilme düzeylerine ilişkin olarak yapılan çalışmalarda örgütsel güven (Robinson, 1996), işten ayrılma niyeti (Turnley ve Feldman, 1999; Tekleab ve Taylor, 2003), örgüte bağlılık (Turnley ve Feldman, 1999) ve örgütsel vatandaşlık davranışları (Turnley ve Feldman, 2000) gibi çalışan tutum ve davranışlarıyla ilişkileri incelenmiştir.

Rousseau'nun (1989,1990,1995) tanımından yola çıkarak çalışanlar üzerinde yapılan çalışmaların oldukça yaygınlaşmasıyla, istihdam ilişkisinin diğer bir tarafı olan örgüt açısından çalışan yükümlülüklerinin göz ardı edilmeye başlanması eleştirilmiştir (Conway ve Briner, 2005; Guest, 2004). Bu eleştirilerin en önemli nedenlerinden birisi de psikolojik sözleşmenin doğasında yer alan karşılıklılık kavramıdır. Karşılıklılık kavramı, karşılıklı beklentileri yerine getirme sürecidir (Levinson vd., 1962). Bir başka deyişle, karşılıklılık birey ve örgüt arasındaki psikolojik sözleşmenin sürdürülmesidir. Levinson vd.'ye (1962) göre, karşılıklılık, birbirinin parçası olan birey ve örgütü tamamlayıcı bir süreçtir. Birey, kendini örgütün bir parçası olarak hissettiği gibi, aynı zamanda kendini tüm örgütü temsil eden bir sembol olarak görmektedir. Dolayısıyla, örgütle özdeşleşmekte, kendini örgütü tanımlamakta ve tanımlanmaktadır.

Schein (1965), psikolojik sözleşmeyi, istihdam ilişkisinin çözülmesinde bir anahtar olarak görmüştür. Schein'a göre, psikolojik sözleşmenin değerlendirilmesinin esas yolu, çalışan ve örgütün beklentilerinin ne kadar uyumlu olduğuna bakmaktan geçmektedir (Conway ve Briner, 2005). Schein'ın çalışmaları, Argyris (1960) ve Levinson vd.'nin (1962) çalışmalarına göre çalışan ve işverenin bakış açısından ilişkileri anlamaya daha çok vurgu yapmıştır.

Psikolojik sözleşmede örgüt bakış açısının göz ardı edilmesine yönelik eleştirilerin ortaya konulmasını izleyen 2000'li yıllardan itibaren, yöneticiler açısından bazı çalışmalar yapıldığı görülmektedir (Tsui vd., 1997; Coyle-Shapiro ve Kessler, 2002; Kickul vd., 2002; Tekleab ve Taylor, 2003; Copley ve Purvis, 2003; Atkinson, 2007; Nadin ve Cassel, 2007; Nadin ve Williams, 2011;

Lee ve Taylor, 2014). Psikolojik sözleşmenin oluşumunda rol oynayan ve çalışanlarla etkileşimde bulunarak psikolojik sözleşmenin örgüt tarafını temsil ettiği varsayılan işverenler ve yöneticiler “örgüt temsilcileri” olarak adlandırılmaktadır (Rousseau, 1995). Bu bağlamda, psikolojik sözleşmenin oluşumunda ve ihlalinde yöneticiler örgüt temsilcisi olarak ele alınmaktadır (McDermott vd., 2013: 297). Çalışanların psikolojik sözleşmeleri, etkileşim halinde buldukları örgüt temsilcilerine göre gelişmektedir. Psikolojik sözleşme genel olarak işe alım sürecinde başlamaktadır. İşe alım görüşmelerinde karşılaşılan ilk amir, insan kaynakları temsilcisi ya da işe alım uzmanı tarafından çalışana bir takım sinyaller gönderilmektedir. Bu sinyaller, adayın potansiyel kariyer ilerleyişi, ücret artışı, çalışma koşulları ve gelişim fırsatlarının nasıl gelişeceği ile ilgilidir. Psikolojik sözleşmenin sürdürülmesinde ise, çalışanın ilk üstünün gönderdiği sinyaller etkili olmaktadır (Rousseau ve Greller, 1994).

Yöneticilerin, çalışan ve örgüt arasındaki ilişkide örgütün esas temsilcisi olarak algılandığına ilişkin çalışmalar bulunmaktadır (Tekleab ve Taylor, 2003). Shore ve Tetrick (1994:101) çalışanın, psikolojik sözleşmenin oluşturulmasında ve sürdürülmesinde yöneticisini baş temsilci olarak görme eğiliminin olduğunu altını çizmiştir. Dolayısıyla, liderlik rolünün incelenmesi, ikili ilişkilerin dinamiklerinin anlaşılmasında belirgin bir öneme sahiptir. Flood vd. (2008), liderlik stillerinin ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarının psikolojik sözleşmenin içeriğinde ve oluşumunda önemli role sahip olduğunu belirtmişlerdir. Bu bağlamda kuramsal bir çerçeve çizerek, liderlik stilleri ve İKY sistemlerine dayanan bir psikolojik sözleşme tipolojisi oluşturmuşlardır. Yazarlar, liderlik stilini ilişkisel ve etkileşimci olarak iki grupta ele alarak psikolojik sözleşmenin unsurları üzerinde belirleyici olabileceğini öne sürmüşlerdir. Epitropaki (2013: 68), liderlerin grup odaklı davranışlarının, gruptaki tüm üyeler tarafından benzer şekilde algılanacağı için grup düzeyindeki liderliğin örgütsel üyelik sürecinde önemli bir öncül olduğunu vurgulamıştır. Yazarın çalışmasında, çalışanların psikolojik sözleşme yoluyla örgüt üyeliği algılarında dönüştürücü ve etkileşimci liderliğin dolaylı etkisinin olduğu belirlenmiştir. Taberner vd.’nin (2009) çalışmasında, ilişki odaklı liderliğin çalışanların sadakat ve güven unsurlarına daha çok önem verdiği sözleşme türü olan ilişkisel sözleşmenin gelişiminde etkili olduğu görülmüştür. Gerçek’in (2017) çalışmasında, psikolojik sözleşme yöneticiler açısından incelenmiş, dönüştürücü ve etkileşimci liderlik stilleri ile olumlu yönde ilişkilere sahip olduğu görülmüştür. Psikolojik sözleşme ve liderlik stilleri arasındaki ilişkiler göz önüne alındığında bu çalışmada babacan liderlik stilinin psikolojik sözleşme üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Sözü edilen çalışmada, yöneticilerin astlarından beklentileri, psikolojik sözleşme kuramı bağlamında gelişime açıklık, işin benimsenmesi ve otoritenin kabulü alt boyutlarında ele alınmıştır. Yöneticilerin çalışanlarından beklentilerini ortaya koymaya çalışan çalışmalar özellikle Rousseau (1989) öncesi dönemde görülmektedir. Bu çalışmaların en dikkat çekenleri olan Kotter (1973) ve Herriot ve Pemberton’ın (1997) çalışmalarında “eğitim olanaklarından yararlanma” ve “kariyer gelişimine önem verme” gibi ifadelerin bulunması doğrultusunda ilk faktör çalışanların gelişime açık olmaları yönündeki beklentileri ifade etmektedir. İkinci faktör çalışanların işi benimsenip sahiplenmeleri, dürüst ve güvenilir olmalarına yönelik maddeleri içermekte ve çalışanların işini yerine getirmelerinde çaba, sahiplenme, güvenilir olma gibi unsurları ortaya koymaktadır. Üçüncü faktör, işine yöneticisinin kararları dışında bir eklemeye bulunmayıp yalnızca işini tanımlanmış olduğu şeklinde yapmaya ilişkin bir beklentiyi ifade eden “iş tanımının sınırları içinde kalmak”, “kişisel öncelikleriyle çatışsa bile yöneticinin taleplerini kabul etme” ve “kendisine verilen görevleri sorgulamadan yerine getirme” ifadelerinden oluşmaktadır. Dolayısıyla, otoritenin kabulü isimli bu faktör, çalışanın daha çok yöneticinin yönlendirmelerine göre hareket etmesi yönündeki beklentileri ifade etmektedir. Bu bağlamda, araştırmada sinanan hipotezler aşağıdaki gibidir:

Hipotez 1: Yöneticilerin babacan liderlik davranışlarına sahip olmaları, çalışanlarından gelişime açık olmaları yönündeki beklentilerini olumlu yönde etkilemektedir.

Hipotez 2: Yöneticilerin babacan liderlik davranışlarına sahip olmaları, çalışanlarından işi benimsemeleri yönündeki beklentilerini olumlu yönde etkilemektedir.

Hipotez 3: Yöneticilerin babacan liderlik davranışlarına sahip olmaları, çalışanlarından yöneticinin otoritesini kabul etme yönündeki beklentilerini olumlu yönde etkilemektedir.

3. Araştırmanın Yöntemi

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı, yöneticilerin babacan liderlik davranışlarının psikolojik sözleşme üzerindeki etkisinin incelenmesidir. Babacan liderlik, yöneticinin işyerinde bireylerle birebir ilişki kurarak aile ortamı yaratan, onların iş dışındaki yaşamlarıyla ilgilenen ve onlardan sadakat, hiyerarşi ve otoritelerine saygı duymalarını bekleyen bir liderlik stilini ifade etmektedir. Bu bağlamda, kendi liderlik anlayışını “babacan” olarak ifade eden yöneticilerin, çalışanlarından beklentileri üzerinde nasıl bir rol oynadığı araştırılmıştır.

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın kapsamını, İstanbul’da çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren farklı kurumlardaki 273 yönetici oluşturmaktadır. Psikolojik sözleşmede örgüt tarafını büyük işletmelerde çeşitli yönetim kademelerindeki yöneticiler temsil ederken, küçük işletmelerde ise işletme sahibi temsil etmektedir. Bu çalışmada örnekleme dahil edilen yöneticiler, alt, orta ve üst kademe yöneticiler ile küçük işletme sahiplerinden oluşmaktadır. Yöneticilerin %25,2’si alt kademe, %42,1’i orta kademe, %8,3’ü üst kademe yöneticiler ve %24,4’ü işletme sahiplerinden oluşmaktadır. Araştırmada, maliyet ve zaman kısıtları dikkate alınarak, bir tesadüfi olmayan örnekleme yöntemi türü olan kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmaya katılan yöneticilerin %33’ü kadın ve %67’si erkektir. Katılımcıların eğitim durumu incelendiğinde %5,1’inin önlisans mezunu; %45,4’ünün lisans mezunu olduğu; %36,3’ünün yüksek lisans mezunu olduğu ve %13,2’sinin de doktora mezunu olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların %54,6’sı hizmet sektöründe, %45,4’ü ise üretim sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde görev almaktadır.

3.3. Veri Analizi

Bu çalışmada veri toplama aracı olarak ölçme araçlarından oluşan bir anket formu kullanılmıştır. Çalışmada kullanılan anket formu, yöneticilerin babacan liderlik davranışlarını değerlendirmek üzere Aycan (2006) tarafından geliştirilen “Babacan Liderlik Ölçeği” ile yöneticilerin çalışanlarından beklentilerini değerlendirmek için Gerçek (2017) tarafından geliştirilen “Yöneticiler için Psikolojik Sözleşme Ölçeği”nden oluşmaktadır.

Babacan Liderlik Ölçeği: Aycan (2006) tarafından geliştirilen Babacan Liderlik Ölçeği, 21 madde ve 5 alt boyuttan oluşan 6’lı likert tipi bir ölçektir. Ölçeğin alt boyutları sırasıyla işyerinde aile ortamı, birey düzeyinde ilişkiler, çalışanların iş dışındaki yaşamlarıyla ilgilenme, sadakat beklentisi, hiyerarşik durum ve otoritedir. Faktörlerin toplam varyansı açıklama oranı %62,7; Cronbach alpha değeri ise 0,85’tir.

Yöneticiler için Psikolojik Sözleşme Ölçeği: Gerçek (2017) tarafından geliştirilen ölçek, 11 maddeli ve 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçek alt boyut sırasıyla; “gelişime açıklık”, “işin benimsenmesi” ve “otoritenin kabulü” olarak adlandırılmıştır. Alt faktörlerin toplam varyansı açıklama oranı %57,604 ve iç tutarlılık oranı ise 0,725 olarak bulunmuştur. Gerçek (2017) tarafından geliştirilen ölçek, psikolojik sözleşmenin yöneticiler bağlamında ele alınmasını sağlayan bir ölçme

aracıdır. Bu ölçek ile yöneticilerin psikolojik sözleşmesi, yöneticilerin astlarından gelişime açıklık, işin benimsenmesi ve yöneticinin otoritesini kabul etmesi bağlamında değerlendirilmektedir.

Araştırma hipotezlerinin sınanmasında SPSS 21.0 yazılımı ile Pearson korelasyon analizi ve çoklu doğrusal regresyon analizinden yararlanılmıştır.

3.4. Araştırmanın Geçerlilik ve Güvenilirliği

Babacan Liderlik Ölçeği ve Yöneticiler için Psikolojik Sözleşme Ölçeği'nin geçerliliklerinin değerlendirilmesi için keşfedici faktör analizi; güvenilirliklerinin değerlendirilmesi için Cronbach alpha katsayısından yararlanılmıştır.

Tablo 1: Babacan Liderlik Ölçeği'nin Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları ve Güvenilirlik Değerleri

Maddeler	Faktör Yüklere	Cronbach α
<i>Faktör 1: İşyerinde aile ortamı (Varyansı açıklama oranı= % 13,006)</i>		0,836
BL1	0,879	
BL2	0,825	
BL3	0,715	
BL4	0,562	
<i>Faktör 2: Çalışanların iş dışındaki yaşamlarıyla ilgilenme (Varyansı açıklama oranı= % 12,365)</i>		0,700
BL11	0,661	
BL13	0,656	
BL8	0,594	
BL7	0,590	
BL12	0,562	
<i>Faktör 3: Sadakat beklentisi (Varyansı açıklama oranı= % 11,503)</i>		0,669
BL16	0,777	
BL14	0,696	
BL15	0,593	
BL18	0,442	
<i>Faktör 4: Birey düzeyinde ilişkiler (Varyansı açıklama oranı= % 9,908)</i>		0,542
BL6	0,675	
BL5	0,647	
BL9	0,486	
<i>Faktör 5: Hiyerarşik durum ve otorite (Varyansı açıklama oranı= % 9,287)</i>		0,613
BL21	0,818	
BL17	0,646	
BL20	0,519	
BL19	0,435	
<i>Toplam varyansı açıklama oranı=%56,069</i>		0,842

KMO değeri=0,829

Barlett Testi sonucu

Ki-kare=1572,810 sd=190

p=0,000

BL: Babacan Liderlik

Babacan Liderlik Ölçeği'nin yapı geçerliliğinin sınanması için yararlanılan keşfedici faktör analizinin ilk adımında, verilerin analize uygunluğunun değerlendirilmesi için Kaiser–Meyer–Olkin (KMO) ve Bartlett Testi sonuçları değerlendirilmiştir (Tablo 1). KMO uygunluk testi değerinin 0,829 ve Bartlett Testi sonucunun anlamlı bir değere ($p=0,000$) sahip olması veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir (Kalaycı, 2010). Temel bileşenler analizi ve “varimax” döndürme yaklaşımının seçildiği keşfedici faktör analizi sonucu elde edilen faktör yükleri, birinci faktörde 0,879 ile 0,562 arasında; ikinci faktörde 0,661 ile 0,562 arasında; üçüncü faktörde 0,777 ile 0,442 arasında; dördüncü faktörde 0,675 ile 0,486 arasında; beşinci faktörde ise 0,818 ile 0,435 arasında değişmektedir. Ölçeğin 10. ifadesi çapraz yük nedeniyle analizden çıkarılmıştır (Şencan, 2005). Babacan Liderlik Ölçeği'nin beş faktörlü faktör yapısının, Aycan'ın (2006) çalışmasındaki yapıya benzer şekilde ayrıştığı söylenebilir.

Babacan Liderlik Ölçeği'nin güvenilirlik düzeyinin belirlenmesi için belirlenen Cronbach alpha değerinin ölçeğin geneli bakımından 0,842 olduğu görülmüştür. Ölçeğin alt faktörleri bakımından ise sırasıyla Cronbach alpha değerlerinin 0,836; 0,700; 0,669; 0,542 ve 0,613 olduğu görülmüştür. Ölçeğin birinci faktörünün güvenilirliğinin oldukça yüksek güvenilirliğe, diğer faktörlerinin ise yeterli düzeyde güvenilirliğe sahip olduğu söylenebilir (Özdamar, 2016).

Yöneticiler için Psikolojik Sözleşme Ölçeği için yapılan keşfedici faktör analizi ve güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2: Yöneticiler için Psikolojik Sözleşme Ölçeği'nin Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları ve Güvenilirlik Değerleri

Maddeler	Faktör Yükleri	Cronbach α
Faktör 1: Gelişime açıklık (Varyansı açıklama oranı= % 34,530)		0,778
YPSO1	0,835	
YPSO2	0,796	
YPSO3	0,615	
YPSO4	0,604	
Faktör 2: İşin benimsenmesi (Varyansı açıklama oranı= %16,003)		0,717
YPSO5	0,752	
YPSO6	0,736	
YPSO7	0,668	
YPSO8	0,655	
Faktör 3: Otoritenin kabulü (Varyansı açıklama oranı= % 9,522)		0,710
YPSO9	0,806	
YPSO10	0,783	
YPSO11	0,766	
Toplam varyansı açıklama oranı=%60,055		0,756

KMO değeri=0,818

Bartlett Testi sonucu

Ki-kare=824,007 sd=55

$p=0,000$

YPSO: Yöneticiler için Psikolojik Sözleşme Ölçeği

Yöneticiler için Psikolojik Sözleşme Ölçeği'ne yapılan keşfedici faktör analizinden elde edilen KMO uygunluk testi değerinin 0,818 ve Bartlett Testi sonucunun anlamlı bir değere ($p=0,000$) sahip olması veri setinin faktör analizi için uygun olduğu anlamına gelmektedir. Ölçeğin faktör

yükleri, birinci faktörde 0,835 ile 0,604; ikinci faktörde 0,752 ile 0,655 arasında; üçüncü faktörde 0,806 ile 0,766 arasında değişmektedir. Cronbach alpha değerinin ölçeğin geneli bakımından 0,756 olduğu görülmüştür. Ölçeğin alt faktörleri için güvenilirlik katsayıları sırasıyla 0,778;0,717 ve 0,710'dur. Ölçeğin ve üç alt boyutunun güvenilirliğinin yeterli düzeyde olduğu söylenebilir. Ölçek için yapılan keşfedici faktör analizi bulgularının, ölçeğin geliştirildiği çalışmadaki üç faktörlü ve on bir ifadeli yapıyı sergilediği görülmüştür (Gerçek, 2017).

3.5. Araştırmanın Bulguları ve Sonuçları

Araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenlerine ilişkin ortalamalar ve aralarındaki ilişkileri incelemek amacıyla yapılan Pearson korelasyon analizi sonucu ortaya çıkan anlamlı ve anlamsız ilişkiler Tablo 3'te görülmektedir.

Tablo 3: Değişkenlere İlişkin Ortalamalar ve Alt Boyutları Arası Korelasyonlar Tablosu

Değişkenler	Ort.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Gelişime açıklık	4,31	1									
İşin benimsenmesi	4,76	,560**	1								
Otoritenin kabulü	3,91	,344**	,357**	1							
YPSO toplam	4,19	,778**	,666**	,794**	1						
İşyerinde aile ortamı	3,85	,244**	,369**	,231**	,350**	1					
Çalışanların iş dışındaki yaşamlarıyla ilgilenme	4,16	,318**	,358**	,163**	,308**	,446**	1				
Sadakat beklentisi	3,70	,240**	,239**	,170**	,287**	,497**	0,151*	1			
Birey düzeyinde ilişkiler	3,30	,116	,131*	,236**	,262**	,348**	,354**	,151*	1		
Hiyerarşik durum ve otorite	3,98	,304**	,376**	,374**	,435**	,288**	,254**	,274**	,411**	1	
BL toplam	3,77	,336**	,406**	,335**	,465**	,765**	,763**	,596**	,689**	,621**	1

*p<0,005; **p<0,001

Değişkenlerin ortalamalarına bakıldığında yöneticilerin psikolojik sözleşme bağlamında çalışanlarından en yüksek beklentilerinin "işin benimsenmesi" yönünde olduğu (4,76) görülmektedir. Bunun yanı sıra, yöneticilerin beklentilerinin 4,19 değeriyle oldukça yüksek olduğu söylenebilir. Yöneticilerin babacan liderlik davranışlarının 4,16 değeriyle "çalışanların iş dışındaki yaşamlarıyla ilgilenme" boyutunda olduğu görülmüştür. Genel olarak babacan liderlik ölçeğinden alınan puanların ortalaması 3,77 ile ortalamanın üzerindedir.

Değişkenler arasında yapılan korelasyon analizi sonucu babacan liderlik ve psikolojik sözleşme arasında genel anlamda orta düzeyde pozitif yönlü (0,465) bir ilişki olduğu görülmüştür (Tablo 5). Bu ilişki, yöneticilerin babacan liderlik davranışları arttıkça, çalışanlarından daha yüksek beklentilere sahip olacağına işaret etmektedir. Babacan liderliğin "birey düzeyinde ilişkiler" faktörü ile yöneticiler için psikolojik sözleşme ölçeğinin "gelişime açıklık" faktörü dışındaki tüm alt faktörlerin birbirleriyle olumlu yönde ve anlamlı ilişkilere sahip olduğu belirlenmiştir.

Araştırma hipotezlerinin test edilmesinde çoklu doğrusal regresyon analizinden yararlanılmıştır. H₁ hipotezinin testine ilişkin sonuçlar Tablo 4'te görülmektedir.

Tablo 4: Babacan Liderliğin Gelişime Açıklığa Yönelik Beklentiler Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Bulguları

Bağımlı Değişken: Gelişime açıklık								
R	R2	Düzeltilmiş R2	F	p	Durbin-Watson			
0,392	0,153	0,147	24,360	0,000	2,122			
					B	Beta	t	p
Sabit					2,484		9,434	0,000
Çalışanların iş dışındaki yaşamlarıyla ilgilenme					0,245	0,257	4,405	0,000
Hiyerarşik durum ve otorite					0,202	0,233	3,998	0,000

Babacan liderlik stiline psikolojik sözleşme üzerindeki etkisini belirlemek üzere çoklu doğrusal regresyon analizinden yararlanılmıştır. Çoklu regresyon modelinin analizinde forward selection yöntemi seçilmiş ve en yüksek katkıya sahip değişkenlerin modelde kalmasına izin verilmiştir. Kurulan ilk çoklu regresyon modelinde babacan liderlik alt faktörlerinin yöneticilerin çalışanlarından gelişime açık olmaları yönündeki beklentileri üzerindeki etkisi incelenmiştir. Analiz sonucu kurulan çoklu regresyon modelinin anlamlı olduğu belirlenmiştir ($F=24,360$; $p=0,000<0,05$). Çalışanların iş dışındaki yaşamlarıyla ilgilenme ($B=-0,257$; $p=0,000<0,05$) ve hiyerarşik durum ve otoritenin ($B=-0,233$; $p=0,000<0,05$) yöneticilerin çalışanlarından gelişime açık olmaları yönündeki beklentileri üzerinde anlamlı ve olumlu yönde bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Ayrıca, çalışanların iş dışındaki yaşamlarıyla ilgilenme ve hiyerarşik durum ve otoritenin, yöneticilerin çalışanlarından gelişime açık olmaları yönündeki beklentileri %14,7'lik bir açıklayıcılığa sahip olduğu söylenebilir (Düzeltilmiş $R^2=0,147$). Bu bulgular ışığında, H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 5: Babacan Liderliğin İşin Benimsenmesine Yönelik Beklentiler Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Bulguları

Bağımlı Değişken: İşin benimsenmesi								
R	R2	Düzeltilmiş R2	F	p	Durbin-Watson			
0,495	0,245	0,236	28,960	0,000	2,004			
					B	Beta	t	p
Sabit					3,162		17,567	0,000
Hiyerarşik durum ve otorite					0,164	0,264	4,689	0,000
İşyerinde aile ortamı					0,101	0,206	3,406	0,001
Çalışanların iş dışındaki yaşamlarıyla ilgilenme					0,133	0,194	3,227	0,001

Babacan liderlik alt faktörlerinin yöneticilerin çalışanlarından işin benimsenmesi yönündeki beklentileri üzerindeki etkisine ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 5'te görülmektedir. Analiz sonucu kurulan çoklu regresyon modelinin anlamlı olduğu belirlenmiştir ($F=28,960$; $p=0,000<0,05$). Hiyerarşik durum ve otorite ($B=0,264$; $p=0,000<0,05$), işyerinde aile ortamı ($B=0,206$; $p=0,001<0,05$) ve çalışanların iş dışındaki yaşamlarıyla ilgilenmenin ($B=-0,194$; $p=0,001<0,05$) yöneticilerin çalışanlarından işin benimsenmesi yönündeki beklentileri üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Ayrıca, bu üç alt faktörün yöneticilerin çalışanlarından işin benimsenmesi yönündeki beklentileri %23,6'lık bir açıklayıcılığa sahip olduğu söylenebilir (Düzeltilmiş $R^2=0,236$). Bu bulgular doğrultusunda, H_2 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 6: Babacan Liderliğin Otoritenin Kabulüne Yönelik Beklentiler Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Bulguları

Bağımlı Değişken: Otoritenin Kabulü								
R	R2	Düzeltilmiş R2	F	p	Durbin-Watson			
0,396	0,157	0,150	24,963	0,000	2,084			
					B	Beta	t	p
Sabit					1,992		7,214	0,000
Hiyerarşik durum ve otorite					0,369	0,335	5,733	0,000
İşyerinde aile ortamı					0,117	0,135	2,307	0,022

Babacan liderlik alt faktörlerinin yöneticilerin çalışanlarından otoritenin kabulü yönündeki beklentileri üzerindeki etkisine ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 6'da görülmektedir. Analiz sonucu kurulan çoklu regresyon modelinin anlamlı olduğu belirlenmiştir ($F=24,963$; $p=0,000<0,05$). Hiyerarşik durum ve otorite ($B=0,335$; $p=0,000<0,05$) ve işyerinde aile ortamının ($B=0,135$; $p=0,022<0,05$) yöneticilerin çalışanlarından otoritenin kabulü yönündeki beklentileri üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Ayrıca, bu iki alt faktörün yöneticilerin çalışanlarından otoritenin kabulü yönündeki beklentilerinin %15'lik bir açıklıcılığa sahip olduğu söylenebilir (Düzeltilmiş $R^2=0,150$). Bu bulgulara göre, H_3 hipotezi kabul edilmiştir.

4. Sonuç ve Tartışma

Etkili bir liderlik türü olarak nitelendirilen babacan liderlik, yöneticilerin çalışanları ile bir aile büyüğü gibi ilgilendiği liderlik stilini ifade etmektedir. "Babacan" olarak nitelendirilen yöneticilerin astları ile duygusal ilişkiler kurduğu, her çalışana ayrı değer verdiği ve özel yaşamları hakkında tavsiyelerde bulunabildiği söylenebilir. Buna karşılık olarak statüye ve hiyerarşiye önem veren babacan liderler, astlarından sadakat beklemektedirler.

İş ilişkisinde tarafların birbirlerinden yazılı olmayan beklentilerini ifade eden psikolojik sözleşmenin oluşumunda ve sürdürülmesinde; örgüt temsilcisi olarak adlandırılan yöneticiler, örgüt prosedürlerini çalışanlara ileten önemli birer kanal olma özelliğini taşımaktadırlar. Bu nedenle, yöneticiler açısından psikolojik sözleşmenin incelenmesi, istihdam ilişkisinin daha iyi anlaşılmasını mümkün kılmaktadır. Yöneticiler, örgüt temsilcileri olarak düşünüldüğünde, kendileri de üyesi oldukları örgütle bir psikolojik sözleşmeye sahip olan bireylerdir. Dolayısıyla yöneticiler, örgütlerin çalışanlarından beklentilerinin neler olduğunu çalışanlara yansıtma rolünü yanı sıra kendileri de çalışanlarından bir takım beklentilere sahiptirler. Yöneticilerin astlarından beklentilerini etkileyen etmenlerden birisinin yöneticinin liderlik stili olduğu varsayımı ile bu araştırma gerçekleştirilmiştir.

Bu araştırmanın amacı, yöneticilerin babacan liderlik stiline astlarından psikolojik sözleşme bağlamındaki beklentileri üzerinde bir etkisi olup olmadığının incelenmesidir. Bir başka deyişle, yöneticilerin babacan liderlik stilini sergiliyor olma durumunun, astlarından beklentilerini artırma ya da azaltma yönünde bir etkisi bulunup bulunmadığına bakılmıştır. Bu amaçla, Aycan (2006) tarafından geliştirilen "Babacan Liderlik Ölçeği" ve Gerçek (2017) tarafından geliştirilen "Yöneticiler için Psikolojik Sözleşme Ölçeği" kullanılarak elde edilen veriler çoklu doğrusal regresyon analizi ile değerlendirilmiştir.

Morrison ve Robinson (1997), yönetici ve çalışan arasında kaliteli bir mübadele ilişkisinin iletişimi kolaylaştırdığını ve böylece psikolojik sözleşme ihlali algılamaya olasılığının azaltıldığını

belirtmektedir. Çalışanların iş yaşamında hissettiği doyumsuzluğun kaynağının, çoğu zaman yöneticileriyle yaşadıkları uyumsuzluklar olduğu belirlenmiştir (Kassing, 2009). Dolayısıyla, yöneticinin çalışanlarından beklentileri ve çalışanın yöneticiye karşı yükümlülüklerinin uyumlu olmasının olumsuz durumların önüne geçeceği ifade edilebilir.

Yöneticiler açısından psikolojik sözleşmenin incelenmesinde, psikolojik sözleşmenin oluşumunu etkileyen etmenleri ortaya koymak, iş ilişkisi dinamiklerinin anlaşılmasını kolaylaştırmaktır. Bu nedenle, yöneticilerin çalışanlarından neler beklediğini belirleyebilenin, yönetici-çalışan arasındaki ilişkinin kalitesini arttırmanın yanı sıra aralarındaki olası uyumsuzluğu da azaltması söz konusudur (De Ruiter vd., 2015). Yöneticilerin psikolojik sözleşmelerinin oluşumunda, eski çalışanlarına ilişkin geçmiş tecrübelerinin olumsuz etkileri olduğu varsayılmaktadır (Sherman ve Morley, 2015). Yöneticiler için psikolojik sözleşmenin oluşumu davranışlar ve gözlemler yoluyla oluşmaktadır (Randmann, 2013).

Bu çalışmada elde edilen veriler ile yapılan analizler sonucunda babacan liderlik ve psikolojik sözleşme arasında olumlu yönde ilişkiler olduğu sonucuna varılmıştır. Yöneticilerin babacan liderlik düzeyi yükseldikçe, çalışanlarından psikolojik sözleşme bağlamında daha yüksek beklentilere sahip oldukları söylenebilir.

Örgütsel hiyerarşinin baskın olduğu durumlarda, iç içe geçmiş ilişkiler ağır gözlenebilmekte ve paternalizm kavramı ortaya çıkmaktadır. Bu ilişkilerdeki taraflar, çalışanlarını koruyup kollayarak yön gösteren bir yönetici ile yöneticisine bağlılık ve aidiyet duygusuyla sadakat gösteren çalışandan oluşmaktadır (Yılmaz Börekçi, 2009). Bu noktada taraflar arasındaki ilişkilerin, maddi ve/veya sosyal mübadelelerin söz konusu olduğu bir karşılıklılık ilkesine dayandığı söylenebilir. Yöneticilerin, koruyucu ve ilgi gösteren tutumuna karşılık çalışanlarından sadakat beklentisi içinde olması bu duruma örnek olarak gösterilebilir. Bu bağlamda, babacan liderliğin oluşumunda rol oynayan ilişki dinamiklerinin, psikolojik sözleşmenin temelinde yatan karşılıklılık ilkesi ile aynı doğrultuda olduğu beklenilebilir. Bu bilgiler ışığında yapılan çalışmada; babacan liderlik ve psikolojik sözleşme arasında olumlu yönde ilişkilerin tespit edilmiş olması söz konusu beklentiyi doğrular niteliktedir.

Bu çalışmada “Babacan Liderlik Ölçeği” ve “Yöneticiler için Psikolojik Sözleşme Ölçeği”nin alt faktörleri arasındaki ilişkilere bakıldığında; “Babacan Liderlik Ölçeği”nin “birey düzeyinde ilişkiler” faktörü ile “Yöneticiler için Psikolojik Sözleşme Ölçeği”nin “gelişime açıklık” faktörü dışındaki tüm alt faktörlerin birbirleriyle olumlu yönde ve anlamlı ilişkilere sahip olduğu tespit edilmiştir. Liderlik ve psikolojik sözleşme arasındaki ilişkilerin genellikle çalışanlar açısından incelendiği görülmüştür. Özellikle ABD’de, dönüştürücü ve etkileşimci liderlik çalışmalarının daha yoğun olduğu söylenebilir. Bunun nedenlerinden birisi de, dönüştürücü liderliğin geliştirici ve çalışma ortamını destekleyici yapıda olduğunun kabul edilmesidir (Breevaart vd., 2013). Dolayısıyla, liderlik ile psikolojik sözleşme arasındaki ilişkinin incelenmesinde, liderlerin otoriter, görev odaklı, ilişki odaklı, dönüştürücü ve etkileşimci davranışlarının ele alındığı görülmüştür (Basson, 2008; Taberner vd., 2009; Behery, Paton ve Husein, 2013; Epitropaki, 2013). Ülkemizde ise Gerçek’in (2017) çalışmasında, dönüştürücü ve etkileşimci liderliğin psikolojik sözleşme üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir.

Liderliğin tanımlarına bakıldığında; liderliğin bir süreç, insanları etkileme faaliyeti, grupları ve paylaşılan amaçları içerdiği görülmektedir. Liderliğin yalnızca kişisel bir özellik olmaktansa, lider ve izleyicileri arasındaki etkileşimsel bir olay olduğu söylenmektedir (Rowe ve Guerrero, 2011:2). Liderliğin bir süreç olarak ele alınması, liderlerin izleyicilerini etkilediği ve aynı zamanda

onlardan etkilendiğini varsaymaktadır. Bununla birlikte, liderliği oluşturan güç ve otorite kavramlarının kültürlere göre değiştiği ve kültürü oluşturan bireylerin bu kavramları ne şekilde algıladığı da değişmektedir (Hofstede, 1980). Buna göre her kültür kendine özgü liderlik stillerini oluşturmaktadır. Örneğin; batı kültürlerinde bireyci liderlik stilleri söz konusu iken, doğu kültürlerinde toplulukçu/kollektivist liderlik stilleri söz konusudur (Sargut, 2010). Doğu kültürlerindeki liderlik stillerine bakıldığında babacan liderliğin etkili bir liderlik stili olduğuna ilişkin bulgular içeren çalışmalar görülmektedir (Aycan vd., 2000; Martinez, 2003; Pellegrini ve Scandura, 2006). Babacan liderler ve çalışanları arasındaki ilişkiler genel olarak ebeveyn-çocuk ilişkisi kapsamındadır. Bu tür ilişkiler, çoğunlukla kollektivist toplumlarda görülen bir durumdur. Bununla birlikte bireyciliğin ön planda olduğu kültürlerde liderin, çalışanlarının kişisel ve aile hayatlarına müdahale etmesi istenmeyen bir durum olarak nitelendirilmektedir. Türkiye’de de kollektivist bir kültür yapısının bulunduğu (Köksal, 2011: 102) ve yapılan çalışmalarda Türkiye’de babacan liderlik stilinin etkin olduğu görülmüştür (Aycan vd., 2000).

Bu çalışmada, iş dışındaki yaşamlarıyla ilgilenme ile hiyerarşik durum ve otoritenin yöneticilerin astlarından gelişime açık olmaları yönündeki beklentileri üzerinde anlamlı ve olumlu yönde bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Başka bir deyişle babacan liderin; çalışanlarının iş dışındaki yaşamlarına bir ebeveyn sorumluluğu ile olan ilgisi ile çalışanlarının hiyerarşiyeye saygılı ve liderin otoritesine sadık olmalarının beklentisi arttıkça; çalışanlarından gelişime açık olmaları yönündeki beklentisi de artmaktadır. Bu durum babacan liderin çalışanlarından; hiyerarşiyeye saygı göstermeleri, otoriteye sadık olmaları ve sadece iş hayatında değil özel yaşantılarında da gösterdiği bireysel ilgi bağlamında, onlara sağladığı eğitimlerle iyi iletişim ve etkili kişisel beceriler geliştirmeleri, bu yaklaşımı kendilerini geliştirme fırsatı olarak görmelerini ve bunda istekli olmalarının beklentisi içerisinde olduğunu ifade etmektedir.

Bireyciliğin ağır bastığı Batı toplumlarında babacan liderliğin otoriter boyutunun, çalışanlarını kendisini geliştirmesinin önünde bir engel konumunda olduğuna yönelik görüşler bulunmaktadır (Aycan, 2001: 5). Bireyci değerlerin ağır bastığı kültürlerde bu durum, çalışanların özel hayatına karışıldığı algısını yaratmaktadır (Pellegrini ve Scandura, 2006: 270). Türkiye gibi kollektivist toplumlarda ise liderin çalışanın iş dışındaki yaşamlarına karışması istenen bir durumdur. Bu bağlamda kültürü oluşturan bireyler, yetistikleri toplumsal paradigmaya dayanarak çalıştıkları kurumda da kendi ebeveynleri gibi liderlerin bulunması beklentisi içine girebilmektedirler. Babacan liderler, çalışanlara beklenen liderlik stilini sunarak onların iş ve iş dışı yaşamlarına ilişkin olarak her türlü gereksinimleri ile yakından ilgilenirler; bireysel, kişisel ve işe ilişkin eğitimler ile onların gelişimlerine katkıda bulunurlar ve bu çabalarının karşılığında onların da bu eğitim ve gelişim çalışmalarına istekli olmalarını beklerler.

Bu çalışmada hiyerarşik durum ve otorite, işyerinde aile ortamı ve çalışanların iş dışındaki yaşamlarıyla ilgilenmenin yöneticilerin çalışanlarından işin benimsenmesi yönündeki beklentileri üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Başka bir anlatımla, babacan liderin; çalışanlarının hiyerarşiyeye saygılı ve otoriteye sadık olmalarına ilişkin beklentisi arttıkça, çalışanlarına bir aile ortamı sunarak onlarla duygusal ilişkilerinin gelişmesine ve onların iş dışındaki yaşantılarına yönelik ilgisini arttırdıkça, çalışanlarından işlerini benimsemelerine yönelik beklentisi de artmaktadır. Bu durum; babacan liderin, oluşturduğu hiyerarşi ve kesin otoritesi bağlamında çalışanlarına sadece iş hayatında değil özel yaşantılarında da bireysel ilgi göstererek iş yerini aile yaşamlarının devamı gibi kabullenmelerini sağlayarak, üstlendikleri görevleri kendi aile mahremiyetlerine gösterdikleri tutuma eşdeğer bir yaklaşımla güvenilir bir tavır

sergileyerek nitelikli bir iş ortaya koymak için işlerini yaşamlarının bir parçasıymış gibi sahiplenmeleri beklentisi içerisinde olduğunu ifade etmektedir.

Araştırmanın bulgularında, hiyerarşik durum ve otorite ile işyerinde aile ortamının yöneticilerin çalışanlarından otoritenin kabulü yönündeki beklentileri üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Başka bir deyişle babacan liderin; çalışanlarının hiyerarşiye saygılı ve otoriteye sadık olmalarına yönelik beklentisi arttıkça ve çalışanlarına bir aile ortamı sunarak onlarla duygusal ilişkilerini geliştirmeye çalıştıkça, çalışanlarının da liderin kendi üzerindeki kesin gücünü kabul yönündeki beklentisi artmaktadır. Bu durum, babacan liderin oluşturduğu hiyerarşi ve kesin otoritesi ile çalışanlarına yönelik duygusal adanmışlığı bağlamında çalışanlarından; kişisel öncelikleriyle çatışsa bile talepleri kabul ederek kendilerine verilen görevleri, kendilerine tanımlanan iş sınırları içinde kalarak sorgulamadan yerine getirmelerinin beklentisi içerisinde olduğunu ifade etmektedir.

Bu çalışmanın sonuçları, çalışmanın örneklemeden elde edilen veriler ile sınırlıdır. Çalışmanın örneklemini oluşturan yöneticiler, farklı yönetim kademelerinde bulunmaktadır. İleriki çalışmalarda yönetim kademesinin kontrol altına alınarak bir çalışma grubunun oluşturulması daha sağlıklı sonuçlar elde edilmesi açısından önerilebilir. Veri toplama aracı olarak yöneticilerin kendilerini değerlendirdikleri ölçüm araçları kullanılmıştır. Yöneticilerin liderlik davranışları ile ilgili astlarının görüşlerine başvurulabilir. Yöneticilerin liderlik stillerinin astlarının değerlendirilmesine sunulduğu; psikolojik sözleşmenin yöneticiler açısından incelenmesinde farklı liderlik stillerinin etkilerinin incelendiği; farklı sektörlerde yöneticiler ve çalışanlar açısından liderlik stilleri ve psikolojik sözleşme ilişkilerine yönelik benzer çalışmalar yapılabilir. Yöneticiler ve çalışanlar arasında psikolojik sözleşmenin yerine getirilmesi ve ihlal edilmesinde lider-üye etkileşiminin rolü araştırılabilir. Araştırma sonuçlarının genellenebilmesi için farklı örneklem grupları ile yeniden çalışılması önerilmektedir.

Kaynaklar

- Afsar, Bilal; Rehman, Maryam (2015), "The relationship between workplace spirituality and innovative work behavior: The mediating role of perceived person-organization fit." *Journal of Management, Spirituality & Religion* 12, no. 4: 329-353.
- Alabak, Merve (2016), "Paternalistic leadership in Turkey: its relationship with organizational identification, work-group identification, supervisor identification and organizational citizenship behaviors." PhD diss., Bilkent University, 2016.
- Ansari, Mahfooz A.; Ahmad, Zainal A.; Aafaqi, Rehana (2004), "Organizational leadership in the Malaysian context." In *Leading in high growth Asia: Managing relationship for teamwork and change*, pp. 109-138.
- Argyris, Chris (1960), "Understanding organizational behavior". Homewood, IL: Dorsey Press
- Atkinson, Carol (2007), "Trust and the psychological contract." *Employee Relations* 29, no. 3: 227-246.
- Aycan, Zeynep (2001), "Paternalizm: Yönetim ve Liderlik Anlayışına İlişkin Üç Görgül Çalışma", *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1/1: 1-19.
- Aycan, Zeynep (2006), "Paternalism: Towards conceptual refinement and operationalization". In K. S. Yang, K. K. Hwang, & U. Kim (Eds.), *Indigenous and cultural psychology: Understanding people in context* (pp. 445-466). New York, NY: Springer.
- Aycan, Zeynep; Kanungo, Rabindra N.; Sinha, Jai BP (1999), "Organizational culture and human resource management practices: The model of culture fit." *Journal of cross-cultural psychology* 30, no. 4: 501-526.
- Aycan, Zeynep; Rabindra, Kanungo; Manuel, Mendonca, Kaicheng, Yu, Jürgen, Deller, Günter, Stahl; Kurshid, Anwar (2000), "Impact of culture on human resource management practices: A 10-country comparison." *Applied Psychology* 49, no. 1: 192-221.
- Basson, Cindy- Lorreine (2008), *The relationship between leadership styles and the psychological contract in work teams* (Doctoral dissertation), North-West University.
- Behery, Mohamed; Paton, R. A.; Hussain, Rahim. (2012)., "Psychological contract and organisational commitment: The mediating effect of transformational leadership", *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 22(4), 299-319.
- Breevaart, Kimberley; Bakker Arnold; Hetland Jørn; Demerouti Evangelia; Olsen Olav K., Espevik Roar (2014). "Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement." *Journal of occupational and organizational psychology* 87, no. 1: 138-157.
- Börekçi, Dilek Yılmaz (2009), "Leader's ICT usage's influence on follower's positive work attitudes via perceived leader-follower relations." *Journal of Leadership & Organizational Studies* 16, no. 2: 141-158.
- Cerit, Yusuf (2012), "Paternalistik liderlik ile yöneticiden ve işin doğasından doyum arasındaki ilişki", *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31, no.2:35-56.
- Cerit, Yusuf (2013), "Paternalist Liderlik ile Öğretmenlere Yönelik Yıldırma Davranışları Arasındaki İlişki." *Educational Sciences: Theory & Practice* 13, no. 2.
- Chen, Xiao-Ping; B. Eberly, Marion; Chiang, Ting-Ju; Farh, Jiing-Lih; Cheng, Bor-Shiuan (2014), "Affective trust in Chinese leaders: Linking paternalistic leadership to employee performance." *Journal of management* 40, no. 3: 796-819.
- Cheng, Bor-Shiuan; P. Y. Shieh; L. F. Chou (2002), "The principal's leadership, leader-member exchange quality, and the teacher's extra-role behavior: The effects of transformational and paternalistic leadership." *Indigenous Psychological Research in Chinese Societies* 17, no. 105161: 1983.
- Cheng, Bor-Shiuan (1995), "Paternalistic authority and leadership: A case study of a Taiwanese CEO", *Bulletin of the Institute of Ethnology Academia Sinica*, 79(3), 119-173.
- Cheng, Bor-Shiuan; Li-Fang Chou; Tsung-Yu Wu; Min-Ping Huang; Jiing-Lih Farh.(2004), "Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations." *Asian Journal of Social Psychology* 7, no. 1, 89-117.
- Cheng, Bor-Shiuan; Chin-Kang Jen (2005), "The contingent model of paternalistic leadership: Subordinate dependence and leader competence." In *Annual Meeting of Academy of Management*.
- Cheng, Farh; Farh, Jiing Lih (2006), "Authority and Benevolence: employees' responses to paternalistic Leadership in China." *TSUI. China's Domestic Private Firms: Multidisciplinary Perspectives On Management And Performance*. New York: ME Sharpe.

- Conway, Neil.; Briner, Rob. B. (2005), *Understanding psychological contracts at work: A critical evaluation of theory and research*. Oxford University Press.
- Coyle-Shapiro, Jacqueline A. M.; Kessler, Ian (2002), "Exploring reciprocity through the lens of the psychological contract: Employee and employer perspectives". *European journal of work and organizational psychology*, 11(1), 69-86.
- Cropley, Mark.; Millward Purvis, Lynne (2003), "Job strain and rumination about work issues during leisure time: A diary study". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(3), 195-207.
- De Ruitter, Melanie; Schalk René; Blomme, Robert J. (2016), "Manager responses to employee dissent about psychological contract breach: A dyadic process approach." *Management Communication Quarterly* 30, no. 2: 188-217.
- Demirer, Petek (2012), "İs Paternalistic Leadership Empowering: A Contingency Framework", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Koç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji Anabilim Dalı.
- Epitropaki, Olga (2013), "A multi-level investigation of psychological contract breach and organizational identification through the lens of perceived organizational membership: Testing a moderated–mediated model." *Journal of Organizational Behavior* 34, no. 1: 65-86.
- Erben, Gül S.; Güneşer, Ayşe B. (2008), "The relationship between paternalistic leadership and organizational commitment: Investigating the role of climate regarding ethics." *Journal of Business Ethics* 82, no. 4: 955-968.
- Farh, Jiing-Lih, and Bor-Shiuan Cheng (2000), "A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations." *Management and organizations in the Chinese context*. Palgrave Macmillan, London, 84-127.
- Fikret Pasa, Selda (2000), "Leadership influence in a high power distance and collectivist culture." *Leadership & Organization Development Journal* 21, no. 8: 414-426.
- Flood, Patrick C.; Ramamoorthy, Nagarajan; McDermott, Aoife; Conway, Edel. (2008) "Leadership, human resource management and the content of the psychological contract.", LINK Working Paper Series, WP:03-08
- Gerçek, Merve (2017), "Psikolojik Sözleşmenin Yöneticiler Açısından İncelenmesi Ve Liderlik Tarzları İle Aralarındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma", Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı.
- Göncü, Aslı; Aycan, Zeynep; Johnson, Russell E. (2014), "Effects of paternalistic and transformational leadership on follower outcomes." *International Journal of Management and Business* 5, no. 1: 36-58.
- Guest, David E. (2004), The psychology of the employment relationship: An analysis based on the psychological contract. *Applied psychology*, 53(4), 541-555. <http://www.jstor.org/stable/3100281>
- Herriot, Peter; Pemberton, Carole (1997), "Facilitating new deals." *Human resource management journal* 7, no. 1: 45-56.
- Hofstede, Geert (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values* (Abridged ed.), Sage, Newbury Park, CA.
- Kalaycı, Şeref (2011), *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Vol. 5. Ankara, Türkiye: Asil Yayın Dağıtım
- Kassing, Jeffrey W. (2009), "Breaking the chain of command: Making sense of employee circumvention." *The Journal of Business Communication* (1973) 46, no. 3: 311-334.
- Kickul, J., Lester, S. W., & Finkl, J. (2002). Promise breaking during radical organizational change: do justice interventions make a difference?. *Journal of organizational behavior*, 23(4), 469-488. DOI: 10.1002/job.151
- Kotter, John Paul (1973), "The psychological contract: Managing the joining-up process." *California management review* 15, no. 3 (1973): 91-99.
- Köksal, Onur (2011). "Bir Kültürel Liderlik Pradoksu: Paternalizm", Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 8, Sayı: 15, ss.101-122.
- Kurt, İlge (2015), "Paternalist Liderlik İle Çalışanların İşlerine Yaratıcı Katılım Algıları Arasındaki İlişkiyi Araştırmaya Yönelik Bir Çalışma." *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi* 5, no. 1 (2015): 321-330.
- Lee, Junghyun; Taylor, M. Susan (2014), "Dual roles in psychological contracts: When managers take both agent and principal roles". *Human Resource Management Review*, 24(1), 95-107. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.03.001>
- Levinson, Harry; Price, Charlton. R.; Munden, Kenneth J., Mandl, Harold J.; Solley, Charles M. (1962), *Men, management, and mental health*. Cambridge, MA: Harvard University

- Liao, S. H., Widowati, R., Hu, D. C., & Tasman, L. (2016). The mediating effect of psychological contract in the relationships between paternalistic leadership and turnover intention for foreign workers in Taiwan. *Asia Pacific Management Review*.
- Martínez, Patricia G. (2003), "Paternalism as a positive form of leader-subordinate exchange: Evidence from Mexico." *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management* 1, no. 3: 227-242.
- Martínez, Sandra M.; Peter W. Dorfman. (1998), "The Mexican entrepreneur: An ethnographic study of the Mexican empresario." *International Studies of Management & Organization* 28, no. 2: 97-124.
- McDermott, Aoife M., Conway, Edel; Rousseau, Denise M.; Flood, Patrick C. (2013), "Promoting effective psychological contracts through leadership: The missing link between HR strategy and performance." *Human Resource Management* 52, no. 2: 289-310.
- Mete, Yar Ali; Serin, Hüseyin (2015), "Okul Yöneticilerinin Babacan Liderlik Davranışı İle Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Ve Örgütsel Sinizm Davranışları Arasındaki İlişki." *Hasan Âli Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi* 12, no. 2 (2015): 147-159.
- Morrison, Elizabeth W; Robinson, Sandra. L. (1997), "When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops". *Academy of management Review*, 22(1), 226-256.
- Nadin, Sara J., Williams, Colin C. (2011), "Psychological contract violation beyond an employees' perspective: The perspective of employers." *Employee relations* 34, no. 2: 110-125.
- Nadin, Sara J.; Cassell, Catherine (2007), "New deal for old? Exploring the psychological contract in a small firm environment". *International Small Business Journal*, 25(4), 417-443.
- Özdamar, Kasım (2016), "Eğitim, Sağlık ve Davranış Bilimlerinde Ölçek ve Test Geliştirme Yapısal Eşitlik Modellemesi", Nisan Kitabevi. Eskişehir.
- Pellegrini, E. K.; T. A. Scandura; V. Jayaraman (2007) "Generalizability of the paternalistic leadership concept: A cross-cultural investigation (working paper)." *St. Louis: University of Missouri-St. Louis*.
- Pellegrini, Ekin K.; Terri A. Scandura (2006), "Leader-member exchange (LMX), paternalism, and delegation in the Turkish business culture: An empirical investigation." *Journal of international business studies* 37, no. 2 : 264-279.
- Peng, Mike W., Yuan Lu, Oded Shenkar, and Denis YL Wang (2001), "Treasures in the China house: A review of management and organizational research on Greater China." *Journal of Business Research* 52, no. 2: 95-110.
- Randmann, Liina (2013), "Managers on the Both Sides of the Psychological Contract." *Journal of Management & Change* No:30-31:124-144.
- Redding, Gordon (1990), *The spirit of Chinese capitalism* (Vol. 22). Walter de Gruyter.
- Redding, S. Gordon; Michael, Hsiao. (1990) "An empirical study of overseas Chinese managerial ideology." *International Journal of Psychology* 25, no. 3-6: 629-641.
- Rehman, Maryam; B. Afsar (2012), "The impact of paternalistic leadership on organization commitment and organization citizenship behaviour." *Journal of Business Management and Applied Economics* 5, no. 5 (2012): 148-159.
- Robinson, Sandra. L. (1996), "Trust and breach of the psychological contract". *Administrative science quarterly*, 574-599. Rousseau, Denise (1995), *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage.
- Rousseau, Denise M. (1989), "Psychological and implied contracts in organizations". *Employee responsibilities and rights journal*, 2(2), 121-139. doi:10.1007/BF01384942
- Rousseau, Denise. M. (1990), "New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts". *Journal of organizational behavior*, 11(5), 389-400.
- Rousseau, Denise. M. (2001), "Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract". *Journal of occupational and organizational psychology*, 74(4), 511-541.
- Rousseau, Denise. M.; Greller, Martin. M. (1994), Human resource practices: Administrative contract makers. *Human Resource Management*, 33(3), 385-401.
- Rowe, W. Glenn; Guerrero, Laura (2012), *Cases in leadership*. Sage.
- Sargut, A., Selami (2010)., *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*, Ankara: İmge Kitabevi.
- Schein, Edgar H. (1965, 1970, 1980). *Organizational psychology*. Engelwood Cliffs, NJ:Prentice Hall
- Shahin, Amany I.; Peter L. Wright. (2004),"Leadership in the context of culture: An Egyptian perspective." *Leadership & Organization Development Journal* 25, no. 6 499-511.

- Sherman, Ultan P.; Morley, Michael J. (2015), "On the formation of the psychological contract: A schema theory perspective." *Group & Organization Management* 40, no. 2: 160-192.
- Shore, Lynn McFarlane; Tetrick, Lois E. (1994), "The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship." *Journal of Organizational Behavior (1986-1998)* : 91.
- Silin, Robert. H. (1976), *Leadership and values: The organization of large-scale Taiwanese enterprises* (No. 62). Harvard Univ Asia Center.
- Sinha, Jai BP. (1990), *Work culture in the Indian context*. SAGE Publications Pvt. Limited.
- Soylu, Soydan (2011), "Creating a family or loyalty-based framework: The effects of paternalistic leadership on workplace bullying." *Journal of business ethics* 99, no. 2: 217-231.
- Şencan, Hüner (2005), *Sosyal ve davranışsal ölçümlerde güvenilirlik ve geçerlilik*. Seçkin Yayıncılık.
- Şendoğdu, Aslan A.; Erdiñencelebi, Meral (2014), "Paternalist Liderlik ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiye Yönelik bir Araştırma." *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 27: 253-274.
- Tabernerro, Carmen, M. Jose Chambel; Luis Curral; Jose M. Arana (2009), "The role of task-oriented versus relationship-oriented leadership on normative contract and group performance." *Social Behavior and Personality: an international journal* 37, no. 10: 1391-1404.
- Tekleab, Amanuel G.; Taylor, M. Susan (2003), "Aren't there two parties in an employment relationship? Antecedents and consequences of organization-employee agreement on contract obligations and violations". *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 585-608.
- Tsui, Anne S.; Pearce, Jone L.; Porter, Lyman. W.; Tripoli, Angela. M. (1997), "Alternative approaches to the employee-organization relationship: does investment in employees pay off?". *Academy of Management journal*, 40(5), 1089-1121. doi: 10.2307/256928
- Tuncer, Güneri (2005), "The Self in Family Context and Traditional Family Values on Attitudes toward Paternalistic Leadership Style", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Koç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Turnley, William H.; Feldman, Daniel C. (1999), "The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty, and neglect". *Human relations*, 52(7), 895-922.
- Turnley, William. H.; Feldman, Daniel. C. (2000), "Research Re-examining the effects of psychological Note contract violations: unmet expectations and job dissatisfaction as mediators". *Journal of organizational behavior*, 21(1), 25-42.
- Uhl-Bien, Mary; Pamela S. Tierney; George B. Graen; Mitsuru Wakabayashi (1990), "Company paternalism and the hidden-investment process: Identification of the "right type" for line managers in leading Japanese organizations." *Group & Organization Studies* 15, no. 4: 414-430.
- Westwood, Robert (1997), "Harmony and patriarchy: The cultural basis for 'paternalistic headship' among the overseas Chinese", *Organization studies*, 18(3), 445-480.
- Wren, Daniel. A. (2005), *The history of management thought*. John Wiley & Sons.