

Arastırma Makalesi

Örgütsel Güven ve Paternalist Liderlik Örgütsel Özdeşleşmeye Öncülük Eder mi?

Do Organizational Trust and Paternalistic Leadership Lead to Organizational Identification?

<p>Mehmet Ali TÜRKMEÑOĞLU Dr. Öğr. Üyesi Muş Alpraslan Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi m.turkmenoglu@alparslan.edu.tr https://orcid.org/0000-0001-5668-2184</p>	<p>Berat ÇİÇEK Doç. Dr. Malatya Turgut Özal Üniversitesi berat.cicek@ozal.edu.tr https://orcid.org/0000-0002-4584-5862</p>	<p>Gökhan ULUDAĞ Dr. Emniyet Genel Müdürlüğü guludagg@hotmail.com https://orcid.org/0000-0003-4763-7511</p>
--	--	--

Makale Gönderme Tarihi 20.06.2021	Revizyon Tarihi 18.08.2021	Kabul Tarihi 11.09.2021
---	--------------------------------------	-----------------------------------

Öz

Son zamanlarda örgütler çalışanlarından sadece bağlılık geliştirmelerini değil aynı zamanda aidiyet duyguları beslemelerini beklemektedir. Çalışanın kendisini ne ölçüde örgütün bir parçası olarak tanımladığı şeklinde tarif edilen örgütsel özdeşleşme hakkında çokça araştırma yürütülmektedir. Örgütsel özdeşleşmenin olumlu sonuçları kapsamlı olarak ele alınmasına rağmen, bu kavramı etkileyen faktörler üzerinde aynı ölçüde durulmamıştır. Bu nedenle, araştırmada paternalist liderlik ve örgütsel güven gibi örgütsel özdeşleşmeyi arttırabilecek iki değişkenin ayrı ayrı etkilerinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Bununla beraber, çalışanların örgütteki çalışma sürelerinin çalışanların tutumlarına etkileri düşünüldüğünde bahsi geçen değişkenler arası ilişkilerde düzenleyici bir rol oynayıp oynamadığı ayrıca araştırılmaktadır. Ankara'daki kamu kurumlarından nicel yöntemlerle veri toplanmıştır. 232 çalışana uygulanan anketlerin analizleri sonucu çalışanların paternalist liderlik ve örgütsel güven algılarının örgütsel özdeşleşme üzerinde ayrı ayrı olumlu yönde etkilerinin olduğu ortaya konulmuştur. Aynı zamanda çalışma sürelerinin de bu ilişkilerde düzenleyici bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Özdeşleşme, Paternalist Liderlik, Örgütsel Güven, Çalışma Süresi, Düzenleyici Etki

Abstract

Although the positive results of organizational identification have been comprehensively discussed in the literature, the factors that can affect this concept have not been emphasized to the same extent. Therefore, in our research, it is aimed to examine the effects of two variables, such as paternalistic leadership and organizational trust, that can increase organizational identification. In addition, it is also investigated whether the tenure of the employees which affects behaviors of employees plays a moderator role in the relations between the mentioned variables. To achieve the purpose of the study, data were collected with quantitative methods from public organizations in Ankara. As a result of the analysis of the questionnaires applied to 232 employees, it has been revealed that the paternalistic leadership and organizational trust perceptions of the employees have positive effects on organizational identification. At the same time, it has been concluded that tenure has a moderating effect on these relations.

Önerilen Atf/Suggested Citation

Türkmenoğlu, M.A., Çiçek, B., Uludağ, G. 2021 Örgütsel Güven ve Paternalist Liderlik Örgütsel Özdeşleşmeye Öncülük Eder Mi?, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 56(3), 1915-1935.

Keywords: *Organizational Identification, Paternalist Leadership, Organizational Trust, Working Time, Moderating Effect*

Giriş

Son 30 yılda çalışanlar ile ilgili motivasyon, örgütsel bağlılık, performans ve iş tatmini gibi kavramları inceleyen yayınlar, örgütsel davranış yazınının önemli bir bölümünü oluşturmuştur (Duygulu ve Şahin, 2015). Bu kavramlar ile ilgili sıklıkla araştırma yapılmasına rağmen aynı savı örgütsel özdeşleşme için ileri sürmek güçtür (Bellek, Aykan ve Koparan, 2020). Güncel örgüt araştırmaları örgütsel özdeşleşmeyi çalışanların örgütlerine olan psikolojik bağlılığını incelemek amacıyla ele aldığı kavramlardan biri olmasına karşın bahsi geçen değişkenlere göre daha az çalışılmıştır (Dil Şahin ve Mısırdalı Yangil, 2018). Örgütsel özdeşleşmeyi tanımlayan araştırmacılar, çalışanın kendisini örgütüyle ne düzeyde tanımladığını ortaya koyan bir kavram olduğunu ifade etmişlerdir (Ashforth, Harrison ve Corley, 2008; Polat ve Meyda; 2011). Örgüt bilimcileri ise örgütlerin çalışanlar için bireysel bir kimlik haline dönüştüğünde örgütsel özdeşleşmeden söz edilebileceğini belirtmişlerdir (Ashforth ve Mael, 1989).

Yapılan çalışmalara göre örgütler artık çalışanlarının sadece örgütlerine bağlılık duymalarıyla yetinmeyip aynı zamanda çalışanların örgütlerini içtenlikle benimsemelerini beklemektedir (Rockmann ve Ballinger, 2017). Çalışanların örgütleri ile özdeşleşme algıları arttıkça hem örgütler için hem de çalışanlar için olumlu sonuçlardan bahsedilmektedir. Örgütleriyle özdeşleşmiş çalışanların işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğu ve iş performanslarının yüksek (Turunç ve Çelik, 2010a) olduğu düşünüldüğünde örgütsel özdeşleşmenin ne denli önemli bir tutum olduğu ortaya çıkmaktadır. Ancak ampirik araştırmalar sıklıkla örgütsel özdeşleşmenin örgütler ve çalışanlar üzerindeki etkileri ile ilgilendiğinden, özdeşleşmenin belirleyicileri üzerinde aynı ölçüde durulmamıştır. Bu nedenle araştırma, örgütsel özdeşleşmenin belirleyicilerinden olabilecek paternalist liderlik davranışı ve örgütsel güvenin örgütsel özdeşleşme üzerinde bir etkisi olup olmadığını araştırmayı amaçlamaktadır. Bununla birlikte, çalışanların çalışma sürelerinin bu etkide düzenleyici rolünün de ortaya konması hedeflenmektedir.

Çalışmada paternalist liderliğin örgütsel özdeşleşmeye bir öncül olarak kurgulanma sebeplerinden biri lider davranışlarının örgütleri ve çalışanları yönlendirmede büyük öneme sahip olmasıdır. Ayrıca paternalist tipi liderlik Doğu toplumlarında görülen en yaygın liderlik yaklaşımlarından biri olması da bir başka sebep olmuştur (Yeşiltaş ve Diğ., 2020). Türkiye’deki toplulukçuluk ve gelenekselcilik kökenleri düşünüldüğünde (Köksal, 2011) bu liderlik tarzının örgütsel özdeşleşmeye olan etkisini ortaya koymak yazına önemli bir katkı olarak değerlendirilmektedir. Paternalist liderliği tanımlamak gerekirse, çalışanlara katı bir disiplinin yanında babacan şefkatiyle muamele eden liderlik tarzına paternalist liderlik denir (Pellegrini ve Scandura, 2008). Bu liderlik tarzında liderler çalışanlarına bir ebeveyn gibi yaklaşırlar, çalışanların bireysel ve aile hayatları ile ilgili sorunlarına eğilip çalışanlarıyla ilgilenirler (Aycan, 2001). Araştırmayı kurgularken bu liderlik yaklaşımının örgütlerde sergilenmesi durumunda, bir başka deyişle, çalışanların örgütte koruyucu bir yardımseverlikle muamele gördüğünde çalışanların örgütleriyle ne ölçüde özdeşleşebileceği ortaya koyulmak istenmiştir.

Keza, çalışanların baba şefkatiyle ilgilenildiği bir örgüt ikliminin yanı sıra lidere, örgüte ve çalışma arkadaşlarına güvenin olduğu örgütlerde çalışanların özdeşleşme düzeyleri de ayrı bir merak konusudur. Güven, bireyler arasında olduğu gibi çalışan ve örgüt arasında da gelişebilir. Örgüt ile çalışan arasında var olan güvene, örgütsel güven denilmektedir (Cohen ve Pursak, 2001). İkilili ilişkilerin sağlıklı yürüyebilmesi için güvene ihtiyaç olduğu kabul edilirse, çalışanların da verimli olabilmeleri için kendilerini güvende hissetmeleri gerekmektedir. Yapılan araştırmalara göre örgütsel güven algısı yüksek olan çalışanların; örgütsel bağlılık düzeyleri de yüksek olup (Türköz, Polat ve Coşar, 2013), örgütsel sinizm düzeyleri düşük olmaktadır (Uyar ve Zafer Güneş, 2019). Aynı zamanda çalışanların örgütsel güven algıları ile bireysel performansları arasında olumlu bir ilişki olduğu yapılan çalışmalarda ortaya konmuştur (Büte,

2011). Örgütsel güvenin çalışanlar ve örgüt hakkında pozitif etkileri dikkate alındığında, bu değişkenin örgütsel özdeşleşmeye etkisinin olup olmadığını belirlemek ilgili yazına katkıda bulunabilecektir. Öte yandan çalışma süresinin etkisini araştıran çalışmalar, çalışanların örgütteki çalışma süreleri arttıkça agresif davranışları gösterdikleri sonucuna ulaşırken, bazı çalışanların ise zamanla iş performanslarının arttığı ortaya konulmaktadır (Ng ve Feldman, 2010). Çalışanların örgütlerdeki çalışma sürelerinin artması sonucunda çalışanlar olumlu veya olumsuz tutumlar sergileyebildikleri düşünüldüğünde, araştırmada çalışma süresinin paternalistik liderlik ve örgütsel güvenin, örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkiyi düzenleyip düzenlemeyeceği merak edilmektedir. Araştırmadaki değişkenler her ne kadar farklı kavramlarla çalışılmış olsa da çalışanların çalışma sürelerinin düzenleyici etkisini dikkate alan bir araştırma olmaması, araştırmanın özgün olduğunu ortaya koymaktadır.

Paternalist Liderlik

Liderlik günümüz yönetim anlayışı içerisinde çok önemli bir kavramdır. Birçok örgüt üst yönetiminde kendisini başarıya ulaştıracak liderler aramaktadır. Liderlik ve yöneticilik farkını yönelik çok sayıda yaklaşım ve çalışma bulunmaktadır. Liderliğin yöneticiliğin çok daha ötesinde insanları peşinden sürükleyen kişiler olduğu bilinmektedir. Liderliğin çok farklı türleri bulunmaktadır. Bu türlerden birisi de Paternalist liderliktir.

Paternalizm kavramı ataerkil anlayıştan ortaya çıkmış ve kişinin karşısındakini baba olarak hissetmesi ve bunun sonucu olarak da kişiden sadakat ve itaat göstermesi beklenen bir süreç şeklinde belirtilmiştir. Yönetimsel açıdan değerlendirildiğinde ise, yönetici ile çalışan ilişkisinin ebeveyn-çocuk, öğretmen- öğrenci, usta-çırak ilişkisi gibi kurgulanması olarak belirtilebilir (Öz ve Kılıç, 2010). Paternalizm kavramının köküne inildiğinde latince *pater* (baba) kelimesine gittiği ve diğer insanları koruma, baba gibi hareket etme anlamına gelmektedir (Suber, 1999). Aile içerisinde sözü geçen, çocuklarını eğiten önemli konularda onları uyaran, şefkat gösteren ve gereken hallerde de kızarak olumsuz davranışlarda bulunmalarını engelleyen kişi babadır. Yönetim içerisinde de paternalist liderlerin benzer tavırlar sergilediği anlaşılmaktadır.

Paternalist liderlik ile ilgili çok sayıda tanım yapılmıştır. Bu tanımlardan bazıları aşağıdaki gibidir. Farh ve Cheng (2000); paternalist liderliği; bireysel bir atmosfer ortamının disiplin ve otorite ile birleştiği, yardımseverlik ve ahlaki doğruluğu içinde barındıran bir liderlik biçimi olduğunu belirtmiştir. Bu tanım doğrultusunda paternalist liderliğin; yardımseverlik, ahlakilik ve otoriterlik olmak üzere üç önemli boyuttan oluştuğu görülmektedir. Yardımseverlik boyutunda lider astlarının hem kişisel hem ailevi sorunlarında yardımcı olmaktadır. Liderin yaklaşımı nedeni ile çalışan pozitif bir dönüş sergileyecektir. Ahlakilik boyutunda lider bencil davranışlar sergilemez öz disiplinli ve erdem sahibidir. Otoriterlik boyutu liderin çalışanı üzerinde ki denetimi ve çalışandan beklediği itaati yansıtmaktadır (Farh ve Cheng, 2000). Gelfand, Erez ve Aycan (2007) paternalizmi, hiyerarşik düzen içerisinde liderin aile içinde olduğu gibi astlarına profesyonel olarak rehberlik ettiği ve karşılığında kendilerine bağlılık bekledikleri yaklaşım olarak belirtmiştir

Aycan (2006), paternalist liderliği beş boyutta değerlendirmiştir. Bu boyutlar şu şekildedir;

1. İş yerinde aile atmosferi oluşturma,
2. Bireyselleştirilen ilişkiler,
3. Çalışanların iş dışında yaşamlarına katılım sağlama,
4. Sadakat gösterilmesini beklemek,
5. Hiyerarşi ve otorite durumu

Bu boyutlar ele alınırsa; paternalist lider kendi örgütünde aile atmosferi gerçekleştirmektedir. Astları ile yüz yüze ve yakın ilişkiler geliştirilerek iş dışı zamanlarda da temaslar kurularak sadakat beklenilmektedir. Çalışanlar da liderlerine bağlılıklarını bildirmekte ve iş dışında bir konu olursa da gereken yardımı sergileyerek, bütün durumlar karşısında liderin her konuda en iyisini bildiği düşünülmektedir. Paternalist liderler çalışanları ile sadece iş de değil hayatın her alanında

ilgilenmeleri nedeniyle benimsenmekte ve destek görmektedirler (Erben, 2004). Liderlerinin gösterdiği ilgi ve alaka astlarının liderlerinin başarılı olması ve olumsuz durumlarla karşılaşmaması açısından aynı düzeyde karşılık vermeleri ile sonuçlanmalıdır. Zira paternalist liderlikte sadece üstün astlarının sırtını ovuşturduğu ve astların umursamaz davranışlar sergilediği bir durum anlaşılmamalıdır.

Paternalizm hakkında çok sayıda olumlu yaklaşım olmasına karşın bu tarz liderlik anlayışının olumsuz etkilerinin de olacağına ilişkin söylemler de yer almaktadır. Northouse (1997) paternalizmin görünüşte iyi niyetli olarak değerlendirilmesine karşın gerçekte bir nevi diktatörlük olarak ifade etmiştir. Pellegrini, Scandura ve Jayaraman (2010) paternalizmin otokratik bir hal almasının liderin sık sık eleştirilmesine ve lidere olan sadakatin azalmasına neden olacağını belirtmiştir. Goodell (1985) ise paternalizmin hâkim olduğu alanlarda; profesyonellikten uzak bir şekilde sürekli aynı kişilere ödül verildiğini ve bu durumun diğer çalışanlar üzerinde güvensizlik ve bireysel gelişimden uzaklaşmaya yol açacağını ifade etmiştir. Bu eleştiriler göz önüne alındığında; Paternalist liderlik uygulamalarında durum analizinin iyi yapılması gerektiği değerlendirilmektedir.

Örgütsel Güven

Güvenmek insanların hayat içerisinde kullandığı ve genelde kendisine zarar vermeyeceği ve faydası dokunacağı kişiler için kullandığı soyut kavramlardan birisidir. Samimi ilişkiler ve karşılıklı referans olma durumundan bahsedilebilir. Güven duygusunun gelişiminde insanların birbirleri ile olan tecrübeleri ön plandadır. Güven duygusu oluşurken; davranış, tutumlar ve beklentiler üzerine gerçekleşmektedir (Asunakutlu, 2002). İnsanlar sevdiği arkadaşları ve sözünü, malını ve önemli konuları emanet ettiği kişiler içi güvenilir kişidir ifadesini kullanır.

1950'li yıllardan itibaren araştırmacılar güven olgusunun yönetim ve organizasyonlardaki önemini belirtmişlerdir. Ayrıca örgütsel güvenin; kişi, grup ve örgütsel çıktılar üzerindeki olumlu etkilerini ifade etmişlerdir. Günümüzde ise çalışanların sorumluluk duygusunu, bilgi paylaşımını ve sosyal sermayeyi gerçekleştirmeyi hedefleyen unsur olarak tekrar kendisini göstermiştir (Thomas, Zolin ve Hartman, 2009). İnsanların ilişkileri sonrası oluşan güven, çalışanlar ile kurumları arasında da gelişebilmektedir. Çalışanların kurumları ile gerçekleştirdikleri güven örgütsel güven olarak belirtilmektedir. Cohen (2001) örgütsel güveni; insanlar arasında itibar ve tecrübeler göz önünde bulundurularak ikili ilişkiler sonucu kurulan anlayış şeklinde belirtmiştir. Güven örgütlerde şeffaflık anlayışı üzerine kurulur ve bu doğrultuda katkı sağlamaktadır, bu sebeple örgüt içinde bireysel becerisi yüksek olan kişiler ne kadar fazla ve ortak hareket anlayışı ne derece yüksek ise örgüt içinde ki güven o derece önem arz etmektedir (Cohen ve Pursak, 2001). Çalışanların görev yaptıkları örgütlerde huzurlu çalışabilmeleri için örgütlerine güven duymaları büyük önem taşımaktadır. Örgütleri tarafından, bilgileri dışında örgütsel hafızanın değiştirilmesi, maaş kesintisi ve hatta işten ilişkilerinin kesilmesi durumları ile karşılaşma ihtimalleri; çalışanların işe konsantre olmaları üzerinde olumsuz etki gösterecektir. Örgütsel güven bu olumsuzlukların oluşmaması açısından önemli bir olgudur.

Güven kırılğan bir duygudur, kazanılması yavaş gerçekleşirken kaybedilmesi hızlı bir şekilde gerçekleşmektedir (Mishra ve Morrisey, 1990). İnsanların ya da örgütlerin bir kişiye güvenebilmesi için kişinin tavırları, davranışları ve yaptığı işe gösterdiği ciddiyete göre uzun bir süre sonra güvenebilmektedirler fakat kişinin verdiği sözü tutmaması ya da aldığı işi bitirememesi sonucu örgütünü zor durumda bırakması güven duygusu zedelenmekte ve hatta kaybolabilmektedir.

Örgütsel güvenin amacı örgüt içinde görev alan kişilerin yaptıkları işten haz almalarını, memnuniyet derecelerini ve örgüte olan bağlılıklarını artırmak iken, işten ayrılma niyetini oluşturabilecek durumların en aza indirilmesidir (Dirks ve Ferrin, 2002, Chen, Hwang ve Liu, 2012). Bu beklentileri karşılayabilmek için çalışanların örgüte güven duymasına yol açacak unsurların analiz edilerek, örgüt içinde uygulanabilecek örgütsel güven anlayışını oturtmak gerekmektedir (Demircan ve Ceylan, 2003).

Örgütsel anlamda güvenin yüksek olduğu kurumlarda bazı nitelikler bulunmaktadır (Yılmaz, 2006). Bunlar;

- ✓ Güven ile bütünleşmiş iş ortamı,
- ✓ Örgütün gelişim ve farklılaşma imkânının olması
- ✓ Örgüt içi etkin bir işbirliği sağlanması
- ✓ İyi bir iletişimle birlikte ortak görüşlerin oluşması
- ✓ Örgütün öğrenme anlayışının ilerletilerek başarılı işler sağlanması
- ✓ Örgüte aidiyet anlayışının oluşması ve sayede örgütün kabiliyet ve enerjisini örgüt adına harcaması
- ✓ Örgüt içi yetki dağıtımının kolaylaşması ve işgücü güveni oluşması sonucu maliyet tasarrufu sağlanmasıdır.

Örgütsel güvenin bazı fonksiyonları bulunmaktadır. Bunlar (Halis ve Diğ., 2007);

İşbirliği ve dayanışma sağlama fonksiyonu; Toplum içinde güven duygusu nasıl ki insanların işbirliği ve dayanışma üzerinde olumlu etki gösteriyorsa, örgüt içi güvende; çalışanların ortak hedefler doğrultusunda etkili bir iletişimle işbirliği ve dayanışma içinde örgütün başarısına olumlu etki sağlamaktadır.

Kaos azaltma fonksiyonu; Güven ilişkilerdeki belirsizlikleri ve risk durumunu ortadan kaldırmaktadır. Karmaşık durumları azaltmak için bilginin şeffaf olması ve tüm üyelerle paylaşılması gerekmektedir. Bilginin değeri ile güvenin oluşumu doğru orantılı olarak artmaktadır.

İletişimi etkinleştirme fonksiyonu; Güven ve iletişim karşılıklı olarak birbirini tamamlayan iki faktördür. Güven duygusu iletişimin kalitesi artıran bir durumdur. Özellikle hiyerarşik yapılarda üstlerin üstleri tarafından olumsuz davranışlarla karşılaşma korkusu, üstlerin ise altlarındakilerin verilen emirleri yerine getirmemesi ya da yeterince tatmin edici olmaması sonucu örgütü zor duruma düşürme endişesi güvenin iletişimle olan ilişkisini daha iyi yansıtmaktadır.

Örgütsel Özdeşleşme

Özdeşleşme günlük hayat içerisinde kullandığımız ve genelde kişiler, nesnelere ve gruplar arasında yakınlık benzerlik ve bağlılık durumlarında kullandığımız kavramlardan birisidir. Laswell, başkasının sahip olduğu sembol üzerimizde olumlu bir etki bıraktığında, duygusal bir bağlanmanın oluştuğunu belirtmiştir. Çevremizdeki kişilerle ortak noktalarımız olduğunda, örneğin; aynı okulda okuduğumuzda, aynı mahallede oturduğumuzda, aynı kişi ya da kişileri beğendiğimizde, ortak yetenek ve tecrübeye sahip olduğumuzda özdeşleştiğimizi belirtmiştir (Laswell, 1935). İnsanlar ev ve araba satın alırken ya da ortak iş kurarken genel olarak özdeşleştikleri kişilerle birlikte hareket etmektedir.

İnsanların görev yaptıkları örgüt ile gerçekleştirdikleri özdeşleşmeye de örgütsel özdeşleşme denmektedir. Örgütsel özdeşleşme kişinin benliğini örgütün kimliği ile beraber tanımlaması durumudur (Haslam, Eggins ve Reynolds, 2003). Örgütsel özdeşleşme kişinin amaç ve hedefleri ile örgütün amaç ve hedeflerinin uyum ve bağdaşması, bunun sonucunda kişinin kendisini görev aldığı örgütün bir parçası, bir unsuru gibi hissetmesi ya da algılaması olarak ifade edilmektedir (Sökmen, Ekmekçioğlu ve Çelik, 2015). Özdeşleşen kişiler görev aldıkları örgüt içinde daha fazla enerji harcamayı istemekte ve sistemli bir şekilde faaliyetler içinde yer alarak örgütün başarısını yukarı çıkarmakta katkı sağlamaktadırlar (Rousseau, 1998). Özdeşleşme gerektiren nedenler aidiyet hissinin karşılanması ve belirsizliklerin minimuma indirilmesidir. Örgütler özdeşleşmenin çalışanların performansı üzerindeki pozitif etkiden yararlanmak için özdeşleşmeyi artırmak istemektedirler (Tütün ve Çağlar, 2008) Örgütlerin çalışanlarını kendileri ile özdeşleşmeye yönelik çalışmalar yürütmesi başarısı ve buldukları sektörde rekabet üstünlüğü açısından oldukça önemlidir.

Örgütsel özdeşleşmenin etkileri genel itibari ile olumlu olmaktadır. Kişinin örgütüne aidiyet hissetmesi ve kontrol edilmesi bunların başında gelmektedir fakat bazı olumsuz etkilerinin de olduğu bilinmektedir, özdeşleşmenin aşırı seviyelere ulaşması sonucu kişi tükenebilir ve bağlılığı kaybolabilir (Kreiner ve Ashforth, 2004). Örgütlerin özdeşleşmenin olumsuz etkisinin oluşmaması için yöneticiler özdeşleşmenin ne seviyede gerçekleşmesi gerektiğini iyi analiz etmeli ve çalışanlarla zaman zaman toplantılar yaparak olumsuz durumların önüne geçmesi gerekmektedir.

Paternalist Liderlik, Örgütsel Güven ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi

Liderlik tarzları işletmeler başta olmak üzere devlet yönetimleri de dâhil birçok organizasyonda önemli bir yer tutmaktadır. Bazen yöneticilerin doğal durumları bazen de organizasyon açısından en yararlı olacağı düşünüldüğü için stratejik olarak liderlik tarzları geliştirilebilir. Çalışanları ile yakın ilişkilerin gerçekleştirildiği paternalist liderlik anlayışı da örgütlerin pozitif geri bildirim beklediği liderlik tarzlarından birisidir. Mardanow, Heischmidt ve Henson, (2008) liderlerin birlikte çalıştıkları kişilere karşı sergiledikleri davranışların, çalışanların örgütlerine ve liderlerine karşı sergiledikleri davranışlar üzerinde etki oluşturduğunu belirtmiştir. Tekin (2019) ise yürüttüğü araştırmasında paternalist liderliğin çalışan performansına ve iş tatminine pozitif yönde etki ettiği sonucuna ulaşmıştır. Çalışanların örgütlerine yarar sağlayabilmesi açısından önemli olan diğer bir kavram da örgütsel özdeşleşmedir (He ve Brown, 2013). Örgütsel özdeşleşme ile kendilerini örgütün bir parçası olarak gören özdeşleşmiş çalışanlar, örgüt dışında geçirdikleri zamanda kendilerini örgütü temsil eden kişi olarak görmeleri ve örgütün yakalayacağı iş fırsatları ve stratejik avantajları yakalama noktasında örgütün çıkarlarını ön planda tuttıkları bilinmektedir (Turunç ve Çelik, 2010b). Paternalist liderliğin örgütsel özdeşleşme üzerinde olumlu etki göstereceği öngörülmektedir. Cuce (2013) liderlerinin kendisine ebeveyn gibi yaklaştığı çalışanların, bu değerli durum karşısında kendilerini örgütün bir parçası olarak hissedeceği ve örgütle özdeşleşeceğini belirtmiştir. Cheng ve Diğ. (2004) ve Göncü, Aycan ve Johnson, (2014) yaptıkları çalışmalarda paternalist liderliğin örgütsel özdeşleşme üzerine olan etkilerini ve pozitif ilişkisine dikkat çekmişlerdir. Bu doğrultuda birinci hipotezi aşağıdaki gibi kurmak uygun olacaktır:

H1: Paternalist liderlik örgütsel özdeşleşmeyi pozitif yönde etkiler.

Örgütleri ile özdeşleşen çalışanların kendilerini örgütün bir parçası olarak görmesi; örgütün menfaatini kendi menfaati ve örgütün zararını kendi zararı olarak görmesi açısından son derece önemlidir. Örgütsel özdeşleşmeyi artıran unsurlar örgütlerin üzerinde durması ve önem vermesi gereken konulardan birisidir. Örgütlerin başarısı için önem arz eden diğer bir kavramda örgütsel güven kavramıdır. İnsan ilişkilerinde olduğu gibi yönetim açısından da önemli bir unsurdur. Çalışanın örgütüne katma değer katacak görüşlerini aktarması için kendisini güvende hissetmesi, sözlerinin dinlenilmesi ve fikirleri yüzünden kendisine olumsuz bir geri bildirim yapılmayacağı güveni hissetmesi gerekmektedir (Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd, 2000). Örgütlerin kısa, orta ve uzun vadeli hedeflerini gerçekleştirebilmesi için çalışanlarının bu hedefleri benimsemesi ve bu hedefler doğrultusunda çaba harcaması gerekmektedir. Biçkes ve Yılmaz (2017), örgütsel güvenin örgütün hedeflerinin kabul görmesi ve buna yönelik emek harcanmasında önemli bir faktör olduğunu belirtmiştir. Örgütsel güvenin çok sayıda yararı bulunmaktadır bunlardan birisi de örgütsel özdeşleşmeye olan pozitif etkisidir. Güven duygusunun yüksek düzeyde gerçekleşmesi, bir şahsın diğerlerinin önem verdikleri konulara değer verdiğini öngörmektedir ve bu sayede özdeşleşme oluşmaktadır (Shapiro ve Sheppard, 1992). Bir örgüt içerisinde yöneticilerin davranışları çalışanlara karşı ne kadar açık ve dürüst olur ise çalışanlar açısından o kadar cazip bir iş ortamı oluşmasına yol açmış olacaktır. Bu sayede çalışanların örgütleri ile özdeşleşmelerine olanak sağlanmış olacaktır (Chughtai ve Buckley, 2009). Bu doğrultuda çalışmanın ikinci hipotezini şu şekilde kurmak uygun olacaktır:

H2: Örgütsel güven örgütsel özdeşleşmeyi pozitif yönde etkiler.

Örgütler büyüklük ölçeklerine göre çalışan ve iş alanlarına göre yönetici sayısına sahiptirler. Çalışan sayısının az olduğu işletmelerde yöneticilerin çalışanları tanımaları daha kolay iken çalışan sayısının çok olduğu örgütlerde yöneticilerin çalışanları tanınması çok daha fazla zaman alabilmektedir. Zaman insanların birbirlerini tanınması noktasında oldukça önemlidir. İnsanların birbirlerini tanınması için birlikte uzun zaman geçirmesi ve birbirleri ile uzun süre etkileşim halinde bulunmaları gerekir. Liderlikle ilgili yapılan tanımlarda liderliğin bir süreç olduğu ifade edilmiştir. Bu sürecin içinde insanların etkilenmesi ve ortak amaçların paylaşılması durumlarını kapsadığı görülmektedir. (Rowe ve Guerrero, 2012). Liderliğin belirli bir zamanda kendisini göstermesi örgütlerde çalışma sürelerinin etkisine dikkat çekmektedir. Çalışanların örgütleri ile özdeşleşmesi de zamanla ilişkili bir durumdur. Çalışanların örgütlerini tanımaları değer yargılarını benimsemeleri ve örgütlerine katkı sağlayacak çalışmalarda bulunmaları çalışma süreleri noktasında önem arz etmektedir. Çok kısa bir süre bir örgütte görev alan kişilerin örgütün değerlerini tam olarak kabullenmesi beklenen bir durum değildir. Bununla birlikte çalışanların uzun yıllar bir örgütte görev yapması çalışanların zararlı davranış sergilemelerine yol açabilir. Örneğin Ng ve Feldman (2010) çalışma süresi arttıkça çalışanların saldırgan davranışları sergilediklerini ve çalışanların hasta olmadıkları halde işe devamsızlık yaptıklarını saptamıştır. Buradan hareketle çalışanların uzun yıllar örgütte çalışmalarına rağmen beklentilerinin karşılanmaması çalışanların özdeşleşmeleri üzerinde negatif bir etkiye yol açabilir. Yarmacı'nın (2012) çalışmasında çalışma sürelerinin artması örgütsel özdeşleşme üzerinde negatif bir etkiye neden olduğu görülmüştür. Bu doğrultuda araştırmanın üçüncü hipotezini aşağıdaki gibi kurmak uygun olacaktır:

H3: Çalışma süresi paternalist liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi düzenler.

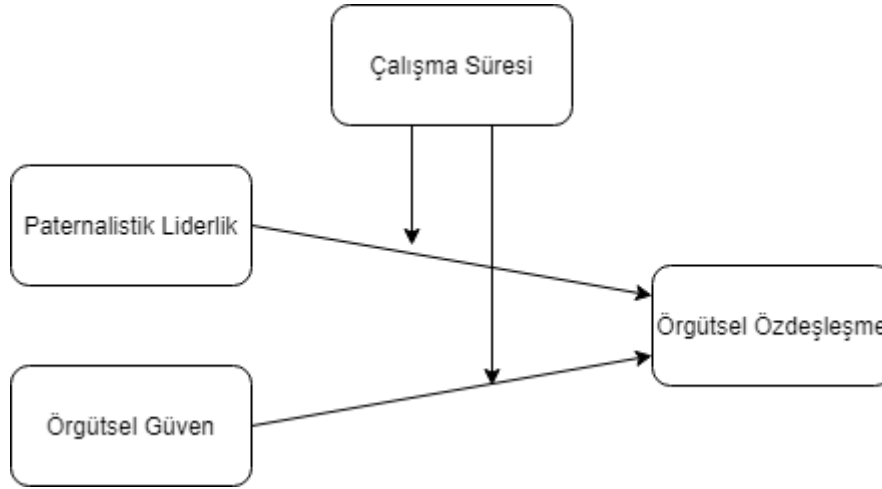
Örgütsel güven çalışanların hem yöneticileri ile hem de örgütlerindeki yönetim anlayışına olan güven duygusunu yansıtmaktadır. Çalışanların yöneticileri ile iyi ilişkiler kurması ve örgütlerine katkı sağlayacak öneriler getirmeleri belirli bir zaman dilimini örgütlerinde geçirmeleri ile ilişkilidir. Çalışanların yöneticilerini tanımaları ve örgütlerinin yönetim anlayışını özümsemeleri çalışma sürelerine göre değişebilir. Örgütlerde güven ortamının sağlanması şahısların aynı ortamda bulunmaları, karşılıklı güven duymaları ve sergiledikleri davranışların şeffaflığıyla gerçekleşmektedir. Güven atmosferinin gerçekleştirilmesi belirli bir süre gerektirirken güven kaybı oluşması ise çok kısa sürede gerçekleşebilmektedir (Özler, Atalay ve Şahin, 2010). Bir örgütte uzun süre çalışanlar çok sayıda hadise ile karşılaşabilirler. Bu hadiselerde çalışanlar yönetim tarafından istedikleri cevapları alamayabilirler. İlk yıllarda çalışanlar tarafından kabul edilebilecek bu durumlar ilerleyen yıllarda olumsuz sonuçlar doğurabilir. Coşkun'un (2021) çalışmasında da çalışma süresinin özdeşleşme üzerinde negatif etkisi olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların örgütsel güveni yakalayabilmeleri ve örgütleri ile özdeşleşmeleri çalışma sürelerine göre değişebilir. Bu doğrultuda dördüncü hipotezi şu şekilde kurmak uygun olacaktır:

H4: Çalışma süresi örgütsel güven ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi düzenler.

Yöntem

Bu çalışmanın temel amacı paternalist liderlik ile örgütsel güvenin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Ayrıca bu değişkenler arasındaki ilişkide çalışma süresinin düzenleyici rolünün tespit edilmesi hedeflenmektedir. Bu ilişkileri ortaya koymak için nicel araştırma yöntemlerinden yararlanılmıştır. Veri toplamak içinse anket tekniği kullanılmıştır. Verileri analiz ederken öncelikle geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Literatürde örgütsel özdeşleşmeyi etkileyebilecek birçok öncülün olduğu bilinmektedir (örgütsel vatandaşlık, örgütsel destek, örgüt kültürü, liderlik vb.) Bu çalışmada da öncül olarak örgütsel güvenin etkili olabileceği ön görülmüştür. Bununla birlikte lider tipinin de özdeşleşmeyle yakından ilgili olabileceği varsayılmıştır. Nitekim yapılan analizlerde de paternalistik liderliğin özdeşleşme üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Çalışma süresi arttıkça bazen olumlu bazen de olumlu tutumlar sergilenebildiği göz önüne alındığında çalışma süresinin düzenleyici bir etkide bulunacağı varsayılmıştır. Bu çalışma örgütsel özdeşleşmenin öncüllerin belirlenmesi

adına önemli bir araştırma olarak görülebilir. Hipotezleri test etmek içinse hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Verileri analiz etmek için IBM SPSS v26 programından yararlanılmıştır. Araştırmada test edilmek üzere kurulan model Şekil 1’de verilmiştir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Katılımcılar ve Ölçüm Araçları

Araştırmanın ana kümesini Ankara’daki kamu kuruluşları çalışanları oluşturmaktadır. Ana kümenin tamamına ulaşmak mümkün olmadığından örnekleme yapılmıştır. Örnekleme yöntemi olarak kolayda örnekleme yöntemi benimsenmiştir. Anketler bırak/topla yöntemiyle uygulanmıştır. Kamu kuruluşlarından izin alınarak Nisan-Haziran 2021 tarihleri arasında belirlenen saat içerisinde çalışanlara bırakılan anketler belirlenen süre dolduğunda toplanmıştır. 400 anket dağıtılmış olmasına karşın 248 katılımcıdan geri dönüş olmuştur. Buna göre geri dönüş oranı %62’dir. Toplanan anketler incelendiğinde 16 katılımcının anketi büyük oranda cevaplamadığı veya hep aynı cevabı işaretlediği tespit edilmiştir. Bu nedenle 16 anket değerlendirmeye alınmamıştır. Böylece nihai olarak 232 anket istatistiki analizlere tabi tutulmuştur. Örneklem büyüklüğü hesaplaması için ise Güç Analizi yöntemi kullanılmıştır (Faul ve Diğ., 2007). İstatistiksel güce dayalı örneklem büyüklüğünü hesaplamak için ise G*Power v3.1.9.6 programından yararlanılmıştır. 0.95 istatistiki güç ile yapılan analiz sonucunda, kurulan modelde tutarlı sonuç elde etmek için örneklem büyüklüğünün 184 olması gerektiği belirlenmiştir. Araştırma kapsamında 232 geçerli anket yapıldığından örneklemin anakütleyi temsil ettiği varsayılmıştır (Beck, 2013).

Araştırmaya veri toplamak için oluşturulan anketin ilk kısmında katılımcılara, demografik bilgilerini ölçmeye yönelik sorular iletilmiştir. Katılımcıların demografik özellikleri incelendiğinde; katılımcıların %28,4’ünün kadın (n = 66), %71,6’sının erkek (n = 166) olduğu görülmüştür. Öğrenim durumunun %67,2 ile en yüksek lisans mezuniyeti (n = 156), en düşük ise %0,9 ile ilköğretim mezunu (n = 2) olduğu tespit edilmiştir. Yaş dağılımları incelendiğinde %42,7’sinin 21-30 yaş aralığında (n = 99); %18,1’inin 31-40 yaş aralığında (n = 42); %30,2’sinin 41-50 yaş aralığında (n = 70); %9,1’inin ise 51 yaşın üzerinde (n = 21) olduğu belirlenmiştir. Çalışma süresi açısından en az olan grubun %6,9 ile 1 yıldan az süredir çalışanlar (n = 16) olduğu görülmüştür. En yüksek grup ise %48,3 olarak 1-5 yıl arası çalışanlardır (n = 48,3).

Anketin ikinci kısmında çalışmanın bağımsız değişkeni olan paternalist liderlik ölçeğinin ifadeleri yer almıştır. Pellegrini ve Scandura (2006) tarafından geliştirilen ölçek tek boyut ve 13 maddeden oluşmaktadır. Örnek ölçek maddeleri: “Yöneticim, işyerinde aile ortamı yaratır” ve “Çalışanlarına gösterdiği ilgi karşılığında, onlardan özveri ve sadık olmalarını bekler” şeklindedir.

Anket formunun üçüncü kısmında diğer bağımsız değişken olan örgütsel güven ölçeği yer almıştır. Tokgöz ve Seymen (2013) tarafından geliştirilen örgütsel güven ölçeği tek boyutludur.

Sekiz maddeden oluşan ölçeğin örnek maddeleri “İşyerimde bütün çalışanlara adil davranılır” ve “İşyerime her zaman güvenirim” tarzındadır.

Anketin son kısmında Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilen örgütsel özdeşleşme ölçeği maddelerine yer verilmiştir. Ölçek tek boyuttan ve altı maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin örnek maddeleri: “Birileri işyerimi eleştirdiğinde bunu kişisel bir hakaret gibi algılarım” ve “İşyerimden bahsederken genellikle “onlar” yerine “biz” ifadesini kullanırım”.

Tüm anket maddeleri 5’li Likert tipindedir ve Brislin (1980) tarafından önerilen “back-translation” yöntemi izlenerek Türkçeye çevrilmiştir. Bu yöntem ölçek çevirileri için en yaygın yöntemler arasındadır (Chapman ve Carter, 1979) ve kaynak dil ile hedef dil arasındaki uyumluluğu esas alan bir yöntemdir (Brislin, 1980). Ölçek maddeleri “1- Hiç Katılmıyorum” ve “5- Tamamen Katılıyorum” şeklinde kodlanmıştır. Ayrıca araştırmada cinsiyet, öğrenim durumu, yaş ve çalışma süresi kontrol değişkeni olarak değerlendirilmiştir.

Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizleri

Geçerlik ve güvenirlilik analizlerinden önce değişkenlerin normallik dağılımları incelenmiştir. Normalliği test etmek için ortalaması alınan değişkenlerin çarpıklık ve basıklıkları kontrol edilmiştir. Değerler +1,5 ve -1,5 sınırını aşmadığı için dağılım normal kabul edilmiştir (Tabachnick, Fidell ve Ullman, 2019). Daha sonra çoklu bağlantı sorunu olup olmadığına bakılmıştır. Değişkenler arasındaki doğrusal regresyon analizi ile elde edilen VIF değerleri literatürde sıkça kabul gören 5 değerinin oldukça altında olduğu için çoklu bağlantı sorunu olmadığı görülmüştür (Craney ve Surlles, 2002).

Ölçeklerin yapı geçerliliğini ve güvenirliliğini test etmek için faktör analizi yapılmıştır. Bu bağlamda öncelikle ölçeklerin faktör analizine uygunluğunu test etmek için KMO ve Bartlett testleri yapılmıştır. Ölçeklerin KMO değerinin ,938 olduğu, Bartlett değerinin ise $\chi^2 = 5693,249(351)$; $p = ,000 < 0,05$ bulunmuştur. Bu sonuçlara göre ölçeklerin faktör analizine uygun olduğu tespit edilmiştir (Tavşancıl, 2002). Yapılan faktör analizi sonucunda ölçeklerin orijinallerine uygun dağılım gösterdiği tespit edilmiştir. Faktör analizi ve güvenirlilik analizi sonuçları Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Faktör Analizi

Maddeler	1	2	3	Varyans	Cronbach's α
Paternalist Liderlik					
PL1		,945		9,95	,914
PL2		,882			
PL3		,519			
PL4		,830			
PL5		,843			
PL7		,646			
PL8		,601			
PL9		,562			
PL10		,645			
PL12		,582			
PL13		,590			
Örgütsel Güven					
ÖG1	,840			50,43	,962
ÖG2	,867				
ÖG3	,832				
ÖG4	,828				
ÖG5	,822				
ÖG6	,857				
ÖG7	,947				
ÖG8	,894				
Örgütsel Özdeşleşme					
ÖÖ1			,711	6,65	,889
ÖÖ2			,678		
ÖÖ3			,615		
ÖÖ4			,533		
ÖÖ5			,846		
ÖÖ6			,850		
Toplam Varyans: %67,04; Tekrarlama Sayısı: 5; Döndürme Yöntemi: Promax; KMO Uygunluk: 0,938; Bartlett Küresellik Testi: 5693,249(351); Anlamlılık: $p = ,000$; Goodness of Fit: $\chi^2 = 987,445(273)$; $p < 0,001$.					

Tablodan da anlaşılacağı üzere ölçek maddeleri 0,50 eşliğinin üzerinde faktör yüküne sahiptir. Bu durumun istisnası olan paternalist liderlik ölçeğinin 6. ve 11. maddeleri analizlerden çıkarılmıştır. Tüm ölçeklerin toplam varyansı açıklama yüzdesi %67,04'tür. Cronbach's α değerleri ise sırasıyla 0,914; 0,962 ve 0,889'dur. Buna göre ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik açısından herhangi bir sorun teşkil etmediği kanaatine ulaşılmıştır.

Hipotez Testleri

Araştırma kapsamında kurulan modeli test etmek amacıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi adımından önce değişkenlerin faktör analizleri sonucuna göre ortalaması alınmıştır ve değişkenlere merkezlenmiş ortalama (zcore) yapılmıştır. Böylece çoklu doğrusallık sorunlarının en aza indirilmesi hedeflenmiştir (Aiken ve West, 1991). Daha sonra zscore alınmış değerler üzerinden etkileşim terimleri oluşturulmuştur. Bu adımların ardından yapılan hiyerarşik regresyon analizinin sonuçları Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2. Hiyerarşik regresyon analizinin sonuçları

Değişkenler ^a	1. Adım		2. Adım		3. Adım	
	β^b	S.h.	β^b	S.h.	β^b	S.h.
Sabit	1,616***	,223	2,351***	,297	2,437	,880
Paternalist Liderlik (Bağımsız)	,342***	,087	,272**	,087	,360**	,275
Örgütsel Güven (Bağımsız)	,274**	,080	,263**	,078	,611***	,278
Çalışma Süresi (Düzenleyici)			-,176***	,048	-,198**	,048
PL X Çalışma Süresi					-,682***	,071
ÖG X Çalışma Süresi					-,686***	,076
R ²	,338		,374		,392	
Düzenlenmiş R ²	,332		,366		,379	
F	58,352		45,427		29,151	

^aBağımlı Değişken = Örgütsel Özdeşleşme; ^bStandardize edilmiş beta katsayısı; **p<0,01; ***p<0,001

Hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarına göre her üç adım için kurulan model de anlamlıdır. Tüm değişkenlerin bir arada incelendiği son adım modeli $R^2 = 37,9$ ile anlamlıdır ($F(5, 226) = 29,151$; $p<0,001$). Analiz sonucuna göre paternalist liderlik ($\beta = ,360$; $p<0,001$) ve örgütsel güven ($\beta = ,611$; $p<0,01$) örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahiptir. Bu sonuçlara göre “H1: Paternalist liderlik örgütsel özdeşleşmeyi pozitif yönde etkiler” ve “H2: Örgütsel güven örgütsel özdeşleşmeyi pozitif yönde etkiler” hipotezleri **desteklenmiştir**.

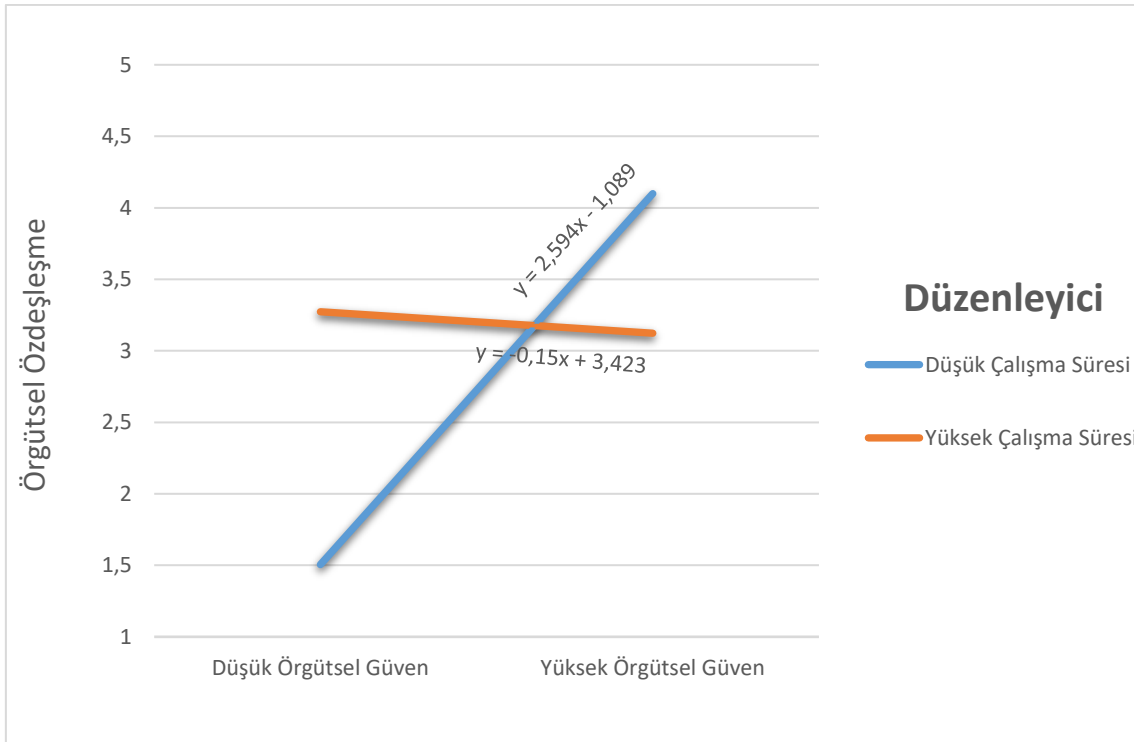
Düzenleyici değişken olan çalışma süresinin ($\beta = -,198$; $p<0,01$) örgütsel özdeşleşme üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Buna göre çalışma süresinin arttıkça örgütsel özdeşleşmenin azaldığı söylenebilir. Ayrıca düzenleyici etki analizini gerçekleştirmek için oluşturulan etkileşim terimlerinden PL X Çalışma Süresi ($\beta = -,682$; $p<0,001$) ve ÖG X Çalışma Süresinin ($\beta = -,686$; $p<0,001$) bağımlı değişken üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre “H3: Çalışma süresi paternalist liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi düzenler” ve “H4: Çalışma süresi örgütsel güven ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi düzenler” hipotezleri **desteklenmiştir**.

Düzenleyici değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlılığını ayrıntılı bir şekilde görebilmek için Aiken ve West (2011) tarafından önerilen Slope test analizi yapılmıştır. Değişkenler için Slope test yöntemiyle çizilen matrisler Şekil 2 ve 3'te verilmiştir.



Şekil 2. Paternalist Liderlik ile Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Çalışma Süresinin Rolü

Şekilde görüldüğü üzere, doğruların paralel olmaması düzenleyici etkinin varlığına işaret etmektedir. Şekle göre çalışma süresi paternalist liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasındaki pozitif ilişkiyi zayıflatmaktadır. Başka bir deyişle paternalist liderliğin örgütsel özdeşleşmeyi artırma etkisi çalışma süresi arttıkça yok olmaktadır.



Şekil 3. Örgütsel Güven ile Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Çalışma Süresinin Rolü

Şekil 3'te görüleceği üzere benzer şekilde çalışma süresi örgütsel güven ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi ters yönlü düzenlemektedir. Yani örgütsel güvenin, örgütsel özdeşleşmeye dönüşmesi çalışma süresi arttıkça yok olmaktadır.

Tartışma ve Sonuç

Bu çalışmada paternalist liderlik ve örgütsel güvenin örgütsel özdeşleşmeye olan etkilerini inceleyen ve çalışma süresinin bu ilişkilerde düzenleyici bir rolü olup olmadığını belirlemeye yönelik bir modelin kurulması amaçlamıştı. İlgili yazından faydalanarak kurulan model ile ilgili dört adet hipotez oluşturulmuş ve elde edilen verilerin hiyerarşik regresyon analizi ile hipotezlerin tamamının desteklendiği görülmüştür. Modelde paternalist liderlik ve örgütsel güven bağımsız değişkenler olarak yer alırken, örgütsel özdeşleşme ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Bununla beraber değişkenler arasındaki ilişkiyi düzenleyen ise çalışma süresidir. Yazında bahsi geçen değişkenlerin ilişkilerini bir arada inceleyen başka bir modeli olmaması yönüyle çalışma özgündür. Çalışma ilgili yazına yeni bir model sunarak yazına katkı sağlar niteliktedir.

Yürütülen analizler sonucu elde edilen bulgular incelendiğinde çalışanların paternalist liderlik algılarının örgütsel özdeşleşmelerine pozitif yönlü bir etkisi olduğu bulunmuştur. Başka bir ifadeyle, paternalist liderlik örgütsel özdeşleşmenin bir belirleyici olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda birinci hipotez desteklenmiştir. Benzer değişkenlerin arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalara bakıldığında araştırmanın bu bulgusu bazı çalışmalarla paralellik göstermektedir (Korkmaz, Gökdeniz ve Zorlu, 2018; Karabulut ve Aytemiz Seymen, 2020). Örneğin, Yeşiltaş ve Diğ. (2020) otel çalışanları ile yürüttükleri nicel çalışmada paternalist liderlik, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel affedicilik değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemiş ve paternalist liderliğin örgütsel özdeşleşmeyi etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Araştırmanın birinci hipotezinin doğrulanması, çalışmanın paternalist liderliğin örgütsel özdeşleşmeye etkisini inceleyen çalışmalarla benzeştiğini göstermektedir.

Öte yandan, örgütsel güveni konu alan ampirik araştırmalar, çalışanların örgütsel güven algılarının yüksek olduğu durumlarda örgüte bağlılıklarının ve örgütsel vatandaşlık duygularının arttığını aktarmaktadırlar (Türköz, Polat ve Coşar, 2013; Tokgöz ve Seymen, 2013; Chen ve Diğ., 2015). Buradan hareketle oluşturulan ikinci hipotezin desteklenmesi, yani örgütsel güvenin örgütsel özdeşleşmeyi olumlu yönde etki etmesi beklenmekteydi. Yapılan analizler ikinci hipotezin doğrularak gösterdi ki çalışanların örgütsel güven algıları artınca örgütsel özdeşleşme düzeyleri de artmaktadır. Bir başka ifade ile çalışanlar, yöneticilerine, iş arkadaşlarına ve örgütlerine karşı güven duyguları besledikçe, çalıştıkları örgütleri onların birer kimlikleri haline gelmektedir. Bu bulgu yazındaki diğer araştırmalarla benzerlikler barındırmaktadır (Örneğin: Öktem, Kızıltan ve Öztoprak, 2016; Biçkes ve Yılmaz, 2019).

Sonuç olarak, araştırma modelinde bulunan paternalist liderlik ve örgütsel güvenin örgütsel özdeşleşme üzerinde ayrı ayrı pozitif yönlü bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ancak modelde diğer çalışmalardan farklı olarak çalışma süresinin bu değişkenler arasında düzenleyicilik rolü olup olmayacağı merak konusuydu, çünkü iş yerinde çalışılan sürenin bazı davranışları ılımlaştırması olası bir durumdur (Denton ve Kleiman, 2001). Bu bağlamda, çalışma süresi paternalist liderlik ve örgütsel güven değişkenleri ile örgütsel özdeşleşme değişkeni arasındaki ilişkiyi düzenleyeceğini üçüncü ve dördüncü hipotezlerde ileri sürüldü. Gerçekleştirilen nicel analizler örgütlerde çalışılan sürenin bahsi geçen ilişkileri düzenleyebildiğini göstererek üçüncü ve dördüncü hipotezleri doğrulamıştır.

Paternalist liderlik ile ilgili yapılan değerlendirmeler paternalizm olgusunun Batı toplumlarında otoriter eğilimleri nedeniyle yadırganan bir yaklaşım olduğunu ortaya koymuştur (Pellegrini ve Scandura, 2008). Ayrıca Avrupa ve Kuzey Amerika'da gelişen yönetim literatürü, paternalizmi özel hayata müdahale olarak gördüğü için bu liderlik tarzını olumsuz bir yaklaşım olarak görmektedir (Köksal, 2011). Fakat Çin ve Türkiye gibi kolektivist ülkelerde liderin çalışanını yönlendirmesi onun özel hayatına karışma olarak algılanmadığı bilakis beklenen bir davranış olduğu için bu yaklaşım onaylanabilmektedir (Aycan, 2001). Her ne kadar yerel literatür

çoğunlukla bu yaklaşımı Türk kültürü ile uyumlu gösterse dahi yakın zamanda bu liderlik tarzının bazı olumsuz sonuçlarından bahseden çalışmalar yürütülmüştür (Cinnioğlu ve Salha, 2017; Güner ve Çiftçi, 2019). Bu farklılıklardan ötürü paternalist liderliği kültürlerarası çalışmalarda ele almak uygun olacaktır.

Çalışmanın bulguları doğrultusunda bazı önerilerde bulunmak faydalı olacaktır. Katılımcıların verdikleri cevaplara göre liderler çalışanlarından örgütlerine kendilerininmiş gibi sahip çıkmaları için onlara birer ebeveyn gibi şefkatli aynı zamanda otoriter olarak yaklaşmaları uygun olacaktır. Çalışanların iyiliği için onlara koruma, yol gösterme ve kişisel ilgi gösterildiğinde, liderler bunun karşılığında sadakat, itaat ve örgütle özdeşleşmeyi görecektir. Yine araştırma bulguları ışığında, liderler örgüt çalışanlarına güven iklimi sunabilmeliler ki çalışanlar kendilerini örgütün bir parçası gibi hissetsinler. Örgütsel güveni inşa etmek en çok liderlerden beklenmektedir. Liderler aşağıdaki önerileri hayata geçirirse çalışanların örgütsel güven algıları yükselebilir ve bunun sonucunda örgütsel özdeşleşme artabilir:

- Tüm çalışanlar ile iyi ilişkiler geliştirilmesi.
- Örgüt içi işleyen iletişim sisteminin kurulması.
- Görev, sorumluluk ve kurallar çizgilerinin net çizilmesi.
- Kararlara katılım mekanizmalarının uygulanması.

Örgütsel özdeşleşmeye etki edebilecek iki değişkenin (paternalist liderlik ve örgütsel güven) ve çalışma süresinin bu ilişkilerdeki etkisinin incelenmeye çalışıldığı bu araştırma, yeni bir model kurarak özgünlüğünü ortaya kadar bazı sınırlılıklarından söz etmek gerekir. Öncelikle veriler Ankara'daki tek bir kamu kurumundan elde edilmesi genellemeler yapmayı güçleştirmektedir. Gelecekteki araştırmalar verileri farklı şehirlerden birden çok kurumdan toplayıp daha genelleşici yargılarda bulunabilir. Bir başka sınırlılık ise çalışmanın kamu çalışanları ile gerçekleştirilmesidir. Türkiye'deki kamu ve özel sektörün yapısal farklılıkları göz önüne alındığında gelecekteki araştırmalar özel sektör çalışanları ile yürütülüp yapıp farklı sonuçlar elde edebilir. Araştırmada çalışma süresinin düzenleyicilik rolüne bakıldı, gelecekteki çalışmalar eğitim, yaş, medeni durum veya cinsiyet gibi başka değişkenlerin etkisini inceleyebilir. Son olarak, modelde Türkiye'de yaygın liderlik türlerinden paternalist liderliğin etkisi ele alındı, ancak gelecekteki araştırmalar despotik veya narsistik gibi karanlık liderlik yaklaşımların etkisini inceleyip bu ilişkide örgütsel destek gibi aracı değişkenlerin rollerine bakılabilir.

Kaynakça

- Aiken, L. S. & West, S. G. (1991). *Multiple Regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA: Sage.
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of management*, 34(3), 325-374.
- Asunakutlu, T. (2002). Örgütsel güvenin oluşturulmasına ilişkin unsurlar ve bir değerlendirme, *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 9, 1-13.
- Aycan, Z. (2001). Paternalizm: Yönetim ve liderlik anlayışına ilişkin üç görgül çalışma, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 1-19.
- Aycan, Z. (2006). *Paternalism Indigenous and cultural psychology: Understanding people in context*. New York, NY, US: Springer.

- Beck, T. W. (2013). The importance of a priori sample size estimation in strength and conditioning research. *The Journal of Strength & Conditioning Research*, 27(8), 2323-2337.
- Bellek, M., Aykan, E., & Koparan, E. (2020). Örgütsel davranış çalışmaları türkiye’de ve dünyada ne şekilde ilerlemektedir? örgütsel davranış kongresi ve academy of management bildirilerinin karşılaştırılması. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22(2), 569-587.
- Bıçkes, D. M., & Yılmaz, C. (2017). Çalışanların örgütsel güven algılamalarının özdeşleşme düzeyleri üzerindeki etkisi: Ampirik bir çalışma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(2), 301-322.
- Büte, M. (2011). Etik iklim, örgütsel güven ve bireysel performans arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 171-192.
- Brislin, R. W. 1980. Translation and content analysis of oral and written materials. In H. C. Triandis & J. W. Berry (Eds.), *Handbook of cross-cultural psychology* (Vol. 2): 389-444. Boston: Allyn & Bacon. Chapman DW & Carter JF (1979) Translation procedures for the cross-cultural use of measurement. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 1, 71–76.
- Chen, S., Wu, W., Chang, C., Lin, C., Kung, J., & Weng, H. et al. (2015). Organizational justice, trust, and identification and their effects on organizational commitment in hospital nursing staff. *BMC Health Services Research*, 15(363), 1-17.
- Chen, T. Y., Hwang, S. N., & Liu, Y. (2012). Antecedents of the voluntary performance of employees: Clarifying the roles of employee satisfaction and trust, *Public Personnel Management*, 41(3), 407-420.
- Cheng, B. S., Chou, L. F., Wu, T. Y., Huang, M. P., & Farh, J. L. (2004). Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations. *Asian journal of social psychology*, 7(1), 89-117.
- Chughtai, A. A., & Buckley, F. (2009). Linking trust in the principal to school outcomes the mediating role of organizational identification and work engagement. *International Journal of Educational Management*, 23(7), 574-589.
- Cinnioğlu, H., & Salha, H. (2017). İşgörenlerin Paternalist Liderlik Algılarının Duygusal Emek Düzeyleri Üzerine Etkisi: İstanbul'daki Yiyecek İçecek İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Metinleri*, 2017(2), 68-77.
- Cohen, D. & Prusak, L. (2001). *Kavrayamadığımız zenginlik*. İstanbul: MESS Yayınları.

- Craney, T. A. & Surles, J. G. (2002). Model-Dependent variance inflation factor cutoff values. *Quality Engineering*, 14(3), 391-403.
- Coşkun, Ö. F. (2021). Kariyerinin Kurulum Evresindeki Çalışanların Örgütsel Özdeşleşme Düzeylerinin Çeşitli Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi, 5. International Paris Conference On Social Sciences, 7-8 February 2021.
- Cüce, H., Güney, S. & Tayfur, O. (2013). Örgütsel adalet algılarının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31(1), 1-30.
- Demircan, N., & Ceylan, A. (2003). Örgütsel güven kavramı: Nedenleri ve sonuçları. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 139-150.
- Denton, D. W., & Kleiman, L. S. (2001). Job tenure as a moderator of the relationship between autonomy and satisfaction. *Applied HRM Research*, 6(2), 105-114.
- Dil Şahin, M., & Mısırdalı Yangıl, F. (2018). Türkiyede örgütsel davranış yazınına bir bakış: 2012-2016 yılları arasında yayımlanmış üniversite sosyal bilimler dergileri üzerine içerik analizi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(2), 371-383.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice, *Journal of Applied Psychology*, 87(4). 611-628.
- Duygulu, E. & Sezgin, O. B. (2015). Türkiye’de örgütsel davranış yazını doktora tezlerine yönelik bir inceleme. *İş ve İnsan Dergisi*, 2(1), 13-25.
- Erben, G. S. (2004). Toplumsal kültür aile kültürü etkileşimi bağlamında paternalizm boyutuyla işletme kültürü: Türkiye örneği. *I. Aile İşletmeleri Kongre Bildirileri*, 17-18 Nisan 2004, (Ed.Tamer Kocel). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Farh, J. L., & Cheng, B. S. (2000). A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations. In J. T. Li, A. S. Tsui & E. Weldon (Eds.). *Management and organizations in the Chinese context*, 84-127, London: Macmillan.
- Faul, F., Erdfelder, E., Lang, A. G., & Buchner, A. (2007). G*Power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences. *Behavior Research Methods*, 39(2), 175-191.
- Gelfand, M. J., Erez, M., & Aycan, Z. (2007). Cross-Cultural organizational behavior, *Annual Review of Psychology*, 58, 479-514.

- Göncü, A., Aycan, Z. & Johnson, R. E. (2014). Effects of paternalistic and transformational leadership on follower outcomes. *International Journal of Management and Business*, 5(1), 36-58.
- Goodell, G. E. (1985) Paternalizm, patronage and potlach; The dynamics of giving and being given to. *Current Antropology*, 26(2), 247-257.
- Gürer, A., & Çiftçi, G. E. (2019). Paternalist Liderlik Algısının Duygusal Emek Üzerine Etkisi Bir Alan Araştırması. 23. Milletlerarası Türk Kooperatifçilik Kongresi, Kiev
- Halis, M., Gökgez, G.S., & Yaşar, Ö. (2007). Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 17, 187-205.
- Haslam, S. A., Eggins, R. A., & Reynolds, K. J. (2003). The ASPIRe model: Actualizing social and personal identity resources to enhance organizational outcomes. *Journal of occupational and organizational psychology*, 76(1), 83-113.
- He, H., & Brown, A. D. (2013). Organizational identity and organizational identification: A review of the literature and suggestions for future research. *Group & Organization Management*, 38(1), 3-35.
- Karabulut, A., & Aytemiz Seymen, O. (2020). Paternalist liderlik tarzı ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinde algılanan yönetici desteğinin aracılık etkisi. *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 59-82.
- Köksal, O. (2011). Bir kültürel liderlik paradoksu: Paternalizm. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15), 101-122.
- Korkmaz, F., Gökdeniz, İ., & Zorlu, K. (2018). Paternalist liderlik davranışının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinde çalışanların işe tutkunluk düzeylerinin aracılık rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(3), 950-973.
- Kreiner, G. E., & Ashforth, B. E. (2004). Evidence toward an expanded model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(1), 1-27.
- Lasswell Harold D. (1935). World politics and personal insecurity. New York: McGraw Hill.
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123.

- Mardanow, I.T., Heischmidt, K. & Henson, A. (2008). Leader-Member exchange and job satisfaction: Bond and predicted employee turnover. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(2), 159-175.
- Mishra, J. & Morrissey, M.A. (1990). Trust in employee/employer relationships: a survey of west michigan managers, *Public Personnel Management*, 19(4), 443-485.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2010). Organizational tenure and job performance. *Journal of management*, 36(5), 1220-1250.
- Northouse, P. G. (1987) *Leadership: Theory and research*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Öktem, Ş., Kızıltan, B., & Öztoprak, M. (2016). Örgütsel güven ile örgüt ikliminin örgütsel özdeşleşme, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkileri: otel işletmelerinde bir uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(4), 162-186.
- Öz, E., Ü. & Kılıç, B. (2010). Paternalist liderliğin çalışanların iş tutumlarına etkisi, 18. *Ulusal Yönetim ve Örgüt Kongresi Bildirileri*, 20-22 Mayıs 2010, Adana: Çukurova Üniversitesi Basımevi: 681-688.
- Özler, D. E., Atalay, C. G., & Şahin, M. D. (2010). Örgütlerde sinizm güvensizlikle mi bulaşır?. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 47-57.
- Pellegrini, E. K., & Scandura, T. A. (2006). Leader-member exchange (LMX), paternalism, and delegation in the Turkish business culture: An empirical investigation. *Journal of international business studies*, 37(2), 264-279.
- Pellegrini, E. K., & Scandura, T. A. (2008). Paternalistic leadership: A review and agenda for future research. *Journal of Management*, 34(3), 566-593.
- Pellegrini, S. K., Scandura, T. A., & Jayaraman, V. (2010). Cross-Cultural Generalizability of Paternalist Leadership: An Expansion of Leader-Member Exchange Theory, *Group & Organization Management*, 35(4), 391-420.
- Polat, M., & Meyda, C. (2011). Örgüt kültürü bağlamında güç eğilimi ve örgütsel bağlılık ilişkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 153-170.
- Rockmann, K. W., & Ballinger, G. A. (2017). Intrinsic motivation and organizational identification among on-demand workers. *Journal of Applied Psychology*, 102(9), 1305-1316.

- Rousseau, D. M. (1998). Why workers still identify with organizations, *Journal of Organizational Behavior*, 19, 217-233.
- Shapiro, D. L., Sheppard, B. H., & Cheraskin, L. (1992). Business on a handshake. *Negotiation journal*, 8(4), 365-377.
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., & Winograd, G. (2000). Organizational trust: What it means, why it matters. *Organization Development Journal*, 18(4), 35-48.
- Sökmen, A., Ekmekçioğlu, E. B. & Çelik, K. (2015). Algılanan örgütsel destek, örgütsel özdeşleşme ve yönetici etik davranışı ilişkisi: araştırma görevlilerine yönelik araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 125-144.
- Suber, P., (1999). Paternalism, Christopher Berry Gray (Ed.). *Philosophy of Law: An Encyclopedia*, *Garland Pub.II*, 632-635.
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S. & Ullman, J. B. (2019). *Using multivariate statistics*. Boston, MA: Pearson.
- Tavşancıl, E. (2002). *Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Tekin, E. (2019). Paternalist liderliğin iş tatmini ve çalışan performansına etkisi üzerine bir araştırma. *Third Sector Social Economic Review*, 54(1), 178-204.
- Thomas, G.F. & Zolin, R. & Hartman, J.L.(2009). The Central role of communication in developing trust and its effect on employee involvement, *Journal of Business Communication*. 46(3), 287-310.
- Tokgöz, E., & Seymen, O. A. (2013). Örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: bir devlet hastanesinde araştırma. *Öneri Dergisi*, 10(39), 61-76.
- Turunç Ö., & Çelik, M., (2010b). Algılanan örgütsel desteğin çalışanların iş-aile, aile-iş çatışması, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyetine etkisi: savunma sektöründe bir araştırma, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 209-232
- Turunç, Ö., & Çelik, M., (2010a). Örgütsel özdeşleşme ve kontrol algılamalarının, çalışanların işten ayrılma niyeti ve iş performansına etkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(3), 163-181.
- Türköz, T., Polat, M., & Çoşar, S. (2013). Çalışanların örgütsel güven ve sinizm algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki rolü. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2), 285-302.

- Tüzün İ. K. & Çağlar İ., (2008). Örgütsel özdeşleşme kavramı ve iletişim etkinliği ilişkisi, *Journal of Yaşar University*, 3(9), 1011-1027.
- Uyar, B. & Güneş, D. Z. (2019). Ortaokullarda örgütsel sinizmin yordayıcısı olarak örgütsel güven. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(3), 121-128.
- Yarmacı, N. (2012). Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Afyon Kocatepe Üniversitesi SBE.
- Yeşiltaş, M., Gürlek, M., Tuna, M., Kanten, P., & Çeken, H. (2020). Paternalistic Leadership and Organizational Identification: The Mediating Role of Forgiveness Climate. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 1-30.
- Yılmaz, E. (2006). Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Selçuk Üniversitesi SBE.

Research Article

Örgütsel Güven ve Paternalist Liderlik Örgütsel Özdeşleşmeye Öncülük Eder mi?

Do Organizational Trust and Paternalistic Leadership Lead to Organizational Identification?

<p>Mehmet Ali TÜRKMENOĞLU Muş Alparslan Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü m.turkmenoglu@alparslan.edu.tr https://orcid.org/0000-0001-5668-2184</p>	<p>Berat ÇİÇEK Malatya Turgut Özal Üniversitesi berat.cicek@ozal.edu.tr https://orcid.org/0000-0002-4584-5862</p>	<p>Gökhan ULUDAĞ Emniyet Genel Müdürlüğü guludagg@hotmail.com https://orcid.org/0000-0003-4763-7511</p>
--	---	--

Extensive Summary

Introduction

In the last 30 years, studies examining concepts such as employee motivation, organizational commitment, performance, and job satisfaction have formed an important part of organizational behavior literature. Although organizational identification is one of the concepts that current organizational research deals with in order to examine the psychological commitment of employees to their organizations, it has been studied less than the mentioned variables. In recent years, organizations expect their employees not only to develop commitment but also to foster a sense of belonging. The effects of organizational identification, which is defined as the extent to which the employee sees her/himself as a part of the organization, on employees and organizations are often examined. Although the positive results of organizational identification have been comprehensively discussed in the literature, the factors that can strengthen this concept have not been emphasized to the same extent. Therefore, our research, it is aimed to examine the effects of two variables, such as paternalistic leadership and organizational trust, that can increase organizational identification. In addition, it is also investigated whether the tenure of the employees plays a moderator role in the relations between the mentioned variables.

One of the reasons why paternalistic leadership was constructed as a precursor to organizational identification in our study is that although the direct effect of this type of leadership on organizational identification is not studied in the related literature, leader behaviors have great

importance in guiding organizations and employees. In addition, paternalistic leadership is one of the most common leadership approaches seen in Eastern societies (Yeşiltaş et al., 2020). Hence, revealing the effect of this leadership style on organizational identification is considered an important contribution to the literature.

Likewise, the level of identification of the employees in the organization, where the employees trust the leader, the organization, and their colleagues, is also a matter of curiosity. Trust can develop between individuals as well as between the employee and the organization. The trust that exists between the organization and the employee is defined as organizational trust (Cohen and Pursak, 2001). Considering the positive effects of organizational trust on employees and the organization, determining whether this variable has an effect on organizational identification will contribute to the relevant literature. Although the variables mentioned above have been studied with different concepts, there are limited studies that investigate the moderating effect of the tenure of the employees, which as in our model, reveals that our research is original.

Methods

The main purpose of this study is to reveal the effect of paternalistic leadership and organizational trust on organizational identification. In addition, it is aimed to determine the moderating role of tenure in the relationship between these variables. Quantitative research methods were used to reveal these relationships. The questionnaire technique was used to collect data. The validity and reliability analyzes were conducted. Hierarchical regression analysis was performed to test the hypotheses. IBM SPSS v26 program was used to analyze the data. The participants of this research comprise the employees of public organizations in Ankara. The convenience sampling method was adopted as the sampling method. Questionnaires were administered by the drop/collect method.

In the second part of the questionnaire, the expressions of the paternalistic leadership scale, which is the independent variable of the study, were included. The scale developed by Pellegrini and Scandura (2006) consists of one dimension and 13 items. Sample scale items are as follows: "My manager creates a family atmosphere in the workplace" and "He expects his employees to be selfless and loyal in return for the attention he shows." The third part of the questionnaire included the other independent variable, the organizational trust scale. The organizational trust scale developed by Tokgöz and Seymen (2013) is one-dimensional. The sample items of the scale, which consists of eight items, are "All employees are treated fairly in my workplace" and "I always trust my workplace." In the last part of the questionnaire, the items of the organizational identification scale developed by Mael and Ashforth (1992) were included. The scale consists of one dimension and six items. Sample items of the scale: "When someone criticizes my workplace, I perceive it as a personal insult" and "When I talk about my workplace, I usually use "we" instead of "they." All survey items are in 5-point Likert type. Scale items were coded as "1- I strongly disagree" and "5- I completely agree". In addition, gender, education level, age, and tenure were evaluated as control variables in the study.

Results

Before the validity and reliability analyses, the normality distributions of the variables were examined. The skewness and kurtosis of the averaged variables were checked to test for normality. Since the values did not exceed the limits of +1.5 and -1.5, the distribution was accepted as normal (Tabachnick et al., 2019). Then it was checked whether there was a multi-connection problem. As the VIF values obtained by linear regression analysis between the variables were well below the value of 5, which is widely accepted in the literature, it was observed that there was no multicollinearity problem (Craney and Surlles, 2002).

Factor analysis was performed to test the construct validity and reliability of the scales. In this context, first of all, KMO and Bartlett tests were conducted to test the suitability of the scales for factor analysis. The KMO value of the scales is .938, and the Bartlett value is $\chi^2 = 5693.249(351)$;

$p = .000 < 0.05$ was found. According to these results, it was determined that the scales were suitable for factor analysis (Tavşancıl, 2002). As a result of the factor analysis, it was determined that the scales were distributed in accordance with the originals.

Before the regression analysis step, the average of the variables according to the results of the factor analysis was taken, and a centered mean (zscore) was made for the variables. Thus, it was aimed to minimize the multicollinearity problems (Aiken and West, 1991). Then, interaction terms were created over the zscore values.

According to the hierarchical regression analysis results, the model established for all three steps is also significant. The last step model, in which all variables are examined together, is significant with $R^2 = 37.9$ ($F(5, 226) = 29,151$; $p < 0.001$). According to the results of the analysis, paternalistic leadership ($\beta = .360$; $p < 0.001$) and organizational trust ($\beta = .611$; $p < 0.01$) have a positive and significant effect on organizational identification. According to these results, the hypotheses "H1: Paternalistic leadership positively affects organizational identification" and "H2: Organizational trust positively affects organizational identification" were supported.

Tenure ($\beta = .198$; $p < 0.01$), which is a moderating variable, was found to have a positive and significant effect on organizational identification. Accordingly, it can be said that as tenure increases, organizational identification also increases. In addition, the interaction terms PL X Tenure ($\beta = -.682$; $p < 0.001$) and OD X Tenure ($\beta = -.686$; $p < 0.001$), which are the interaction terms created to perform the moderating effect analysis, have a negative and significant effect on the dependent variable. According to these results, the hypotheses "H3: Tenure moderates the relationship between paternalistic leadership and organizational identification" and "H4: Tenure moderates the relationship between organizational trust and organizational identification" were supported.

Discussion and Conclusion

In this article, we aimed to build a research model that examines the effects of paternalistic leadership and organizational trust on organizational identification and determines whether tenure has a moderator role in these relationships. Based on the extant literature, four hypotheses were formed from the model, and it was seen that all the hypotheses were supported by the hierarchical regression analysis of the collected data. While paternalistic leadership and organizational trust are included as independent variables in our model, organizational identification is considered as the dependent variable. Also, tenure moderates the relationship between the variables. Our study is unique in that there is no other model that examines the relationships of the variables mentioned in the literature together. Our study expands the literature by presenting a new model to the related literature.

Based on the analysis, it was found that the paternalistic leadership perceptions of the employees had a positive effect on their organizational identification. Considering the studies examining the relationships between similar variables, this finding of our research shows parallelism with some studies (Korkmaz, Gökdeniz, and Zorlu, 2018; Karabulut and Aytemiz Seymen, 2020). The analyzes confirmed our second hypothesis and showed that when employees' perceptions of organizational trust increase, their organizational identification levels also increase. This finding has similarities with other studies in the literature (For example, Öktem, Kızıltan and Öztoprak, 2016; Biçkes and Yılmaz, 2019). As a result, it has been concluded that paternalistic leadership and organizational trust in our research model have a positive effect on organizational identification. In this context, we suggested in our third and fourth hypotheses that tenure would moderate the relationship between paternalistic leadership and organizational trust variables and organizational identification variable. The quantitative analyses confirmed our third and fourth hypotheses, showing that the time worked in organizations can moderate the aforementioned relationships.