

Paternalist Liderlik ile Psikolojik Güçlendirme Arasındaki İlişkide Örgüt Kültürünün Aracılık Rolü

The Mediating Role of Organizational Culture in the Relationship between Paternalistic Leadership and Psychological Empowerment

Erol Kılıçlı¹ , Leyla İçerli² 

¹Department of Business Management, Şırnak University, Şırnak, Türkiye,
eroll.klc@sirnak.edu.tr (Corresponding Author)

²Department of Business Management, Aksaray University, Aksaray, Türkiye

Özet

Bu çalışmada, paternalist liderlik ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişki ve bu ilişkide örgüt kültürünün aracılık rolü incelenmiştir. Araştırmanın örneklemini çevrimiçi anket yöntemi ile ulaşılan Şırnak İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nde görev yapan toplam 626 öğretmenden oluşmaktadır. Anket formunda Likert tipi ölçek kullanılmış, araştırma hipotezleri, yapısal eşitlik modellemesi (YEM) kullanılarak test edilmiştir. Verilerin analizi için SPSS 26.0 ve AMOS 20 paket programı kullanılmıştır. Araştırmada elde edilen bulgulara göre paternalist liderliğin psikolojik güçlendirme ve örgüt kültürü üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu ve örgüt kültürünün de psikolojik güçlendirme üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır. Bununla birlikte, paternalist liderlik ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide örgüt kültürünün kısmi aracılık rolünün olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada, teorik ve pratik anlamda çıkarımlarda bulunulmuştur. Paternalist liderlik ve psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide örgüt kültürünün aracılık rolünün incelendiği ilk çalışma olması nedeniyle alan yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Anahtar Sözcükler: Liderlik, Paternalist Liderlik, Psikolojik Güçlendirme, Örgüt Kültürü, Rekabetçi Değerler Modeli

Abstract

In this study, the relationship between paternalistic leadership and psychological empowerment and the mediating role of organizational culture in this relationship was examined. The study's sample consists of 626 teachers working in Şırnak Provincial Directorate of National Education who were reached by online survey method. Likert-type scale was used in the questionnaire form and structural equation modeling (SEM) was preferred to test hypothesis. SPSS 26.0 and AMOS 20 package programs were used for data analysis. According to the findings of the study, it was concluded that paternalistic leadership has a significant effect on psychological empowerment and organisational culture and organisational culture has a significant effect on psychological empowerment. In addition, it was determined that organisational culture has a partial mediating role in the relationship between paternalistic leadership and psychological empowerment. The study has theoretical and practical implications. As this is the first study to examine the mediating role of organizational culture in the relationship between paternalistic leadership and psychological empowerment, it is thought to contribute to the literature.

Keywords: Leadership, Paternalistic Leadership, Psychological Empowerment, Organizational Culture, Competitive Values Model

Acknowledgments

Bu çalışma, Erol Kılıçlı tarafından "Paternalist Liderlik ile Psikolojik Güçlendirme Arasındaki İlişkide Örgüt Kültürü'nün Rolü: Alan Araştırması" başlıklı doktora tezinden türetilmiştir. (Aksaray Üniversitesi, SBE, 2023).
Aksaray Üniversitesi İnsan Araştırmaları Etik Kurulu'ndan 22.02.2022 tarih ve 2022/01-15 no'lu karar ile etik ilkelere uygun olduğuna ait karar alınmıştır.

For Citation: Kılıçlı, E., İçerli, L. (2025). Paternalist Liderlik ile Psikolojik Güçlendirme Arasındaki İlişkide Örgüt Kültürünün Aracılık Rolü. *Journal of Academic Value Studies*, 11(1), 48-70. <http://dx.doi.org/10.29228/javs.80753>

Received: 14.02.2025 Accepted: 25.03.2025

This article was checked by *intihal.net*



1. Giriş

Liderlik stillerinin kültürler arasındaki farklılıkları, kültürel çeşitliliğin ve anlayış zenginliğinin önemli bir göstergesi olarak değerlendirilmektedir. Özellikle Doğu toplumlarında yaygın biçimde gözlemlenen paternalist liderlik anlayışı; liderin çalışanların iş ve iş dışı yaşam alanlarında onlara rehberlik, koruma ve destek sağlaması ve buna karşılık astların lidere sadakat ve saygı gösterdiği hiyerarşik bir ilişkiler bütününe ifade etmektedir (Göncü, Aycan ve Johnson, 2014: 36). Aycan ve diğerlerinin (2000: 207) araştırmasına göre Türkiye, paternalist değerlere en çok rastlanılan ülkeler arasında yer almaktadır. Bununla birlikte, paternalist liderlik yalnızca Türk kültürüne özgü bir olgu olmayıp, benzer toplumsal ve kültürel özellikler taşıyan diğer toplumlarda da görülmektedir. Bu durum, paternalist liderliğin belirli kültürel özelliklere dayandığını ve farklı kültürlerde de uygulanabilirlik potansiyeline sahip olduğunu göstermektedir (Çakar ve Kim, 2015: 80).

Psikolojik güçlendirme, çalışanların işlerine yönelik kontrol duygusu geliştirmelerine imkân tanıyan bir dizi psikolojik durumu ifade etmekte olup, çalışanların işi nasıl deneyimlediklerine odaklanmaktadır (Spreitzer, 2008: 56). Paternalist kültüre sahip örgütlerde astlarına yönelik paternalist davranışlar sergileyen liderler, çalışanların sadakat ve bağlılık hislerini artırarak güvenlik, koruma ve aile benzeri bir ortam yaratmaktadır. Bu yaklaşımın, çalışanların kendilerini güçlendirilmiş hissetmelerinde önemli bir katkı sağladığı öne sürülmektedir (Turgut ve Sağlam Arı, 2021: 441).

Örgüt kültürü, örgüt içerisindeki bireylerin hangi davranışların uygun ya da uygunsuz olduğunu anlamalarını sağlayan, paylaşılan varsayımlar, değerler ve inançlardan oluşan bir sistem olarak tanımlanmaktadır (Bauer ve Erdoğan, 2021: 506). Güçlü bir örgüt kültürünün inşa edilmesi, şekillendirilmesi ve çalışanlar tarafından benimsenmesinde ise liderlerin kritik bir rol üstlendikleri belirtilmektedir (Akıncı Vural ve Coşkun Değirmen, 2020: 102).

Eğitim örgütlerinde de diğer örgütlerde olduğu gibi liderliğe ihtiyaç duyulmaktadır. Eğitim örgütlerinin temel unsurları arasında yer alan öğretmenlerin paternalist liderlik algılarının incelenmesi, bu kurumlar açısından büyük önem taşımaktadır. Türkiye'deki eğitim örgütlerinde paternalist liderliğe ilişkin çalışmalara baktığımızda, konuya ilişkin araştırmaların Cerit (2012), Arslan (2016), Dağlı ve Ağalday (2018) ile Saylık ve Aydın (2020) gibi çeşitli araştırmacılar tarafından ele alındığı görülmektedir. Okulun örgüt kültürü, öğretmenler ve öğrenciler arasındaki ilişkilerin yanı sıra okulun genel atmosferini ve meslektaşlar arası etkileşimi de şekillendirmektedir. Ayrıca, tüm okul üyeleri tarafından paylaşılan inançlar, beklentiler, değerler ve davranış normları, çoğunlukla idari otoriteden daha güçlü bir bağlayıcı etki yaratarak çalışanları birbirine yakınlaştırmaktadır (Song, Chen ve Cao, 2023: 81). Öğretmenlerin okulların hedeflerine ulaşmasındaki etkin rolleri göz önüne alındığında, örgüt içerisinde kendilerini kısıtlanmış hissetmeyen, görüş ve önerilerine önem verilen ve engellerle karşılaşmayan öğretmenlerin örgüt kültürünün gelişimine anlamlı katkı sunacağı değerlendirilmektedir (Başar ve Okçu, 2022: 14). Öte yandan, öğretmenlere yeterli özerklik ve yetki tanıyarak, örgütün başarısında kritik bir konuma sahip olduklarını hissettirecek şekilde psikolojik güçlendirme sağlayan örgütler, hem bireysel hem de kurumsal düzeyde olumlu çıktılar elde edebilmektedir (Balçık ve Ordu, 2018: 95).

1. Kavramsal Çerçeve

1.1. Paternalist Liderlik

Paternalizm kavramı, yönetim disiplini içinde ilk kez Weber (1968) tarafından ortaya atılmıştır. Weber, paternalizmi; sadakat ve itaatin, baba otoritesine dayandırıldığı geleneksel bir tahakküm biçimi olarak tanımlamaktadır (akt. Feng vd., 2019: 1652). Öte yandan, Aycan (2006) paternalist liderliği; liderin astlarına mesleki ve kişisel yaşamlarına ilişkin konularda ebeveyn benzeri bakım, koruma ve rehberlik sağladığı ve bunun karşılığında astlardan sadakat ve saygı beklediği hiyerarşik bir ilişki biçimi olarak değerlendirmektedir (Göncü, Aycan ve Johnson, 2014: 36). Benzer şekilde Farh ve Cheng (2000: 85), paternalist liderliği kişisel bir atmosferde güçlü disiplin ve otoriteyi baba şefkati ve ahlaki dürüstlikle bütünleştiren bir liderlik stili olarak tanımlamıştır.

Paternalist liderliğin kökeninin Çin geleneksel kültüründe bulunmasına rağmen, bu liderlik stiline modern örgütlerde de önemini koruduğu belirtilmektedir. Modern örgütlerdeki liderlerin kültürel etkilerden bağımsız olarak gerçekleştirdikleri komuta etme, örgütleme, etkileme, karar verme ve kontrol etme gibi temel işlevlerin paternalist liderlikte de karşılık bulabildiği ifade edilmektedir. Bu doğrultuda, paternalist liderliğin bazı unsurlarının yalnızca Çin

kültürü çerçevesinde geçerlilik kazanabileceği; ancak diğer unsurlarının evrensel nitelik taşıyarak farklı kültürel bağlamlarda da uygulanabilir olduğu vurgulanmaktadır (Cheng vd., 2004: 93).

Literatürde paternalist liderlik boyutları üzerine yapılan çalışmalarda, Aycan (2001, 2006, 2013) ile Farh ve Cheng (2000) ve Farh, Liang, Chou ve Cheng (2008) tarafından öne sürülen iki farklı kavramsallaştırmanın öne çıktığı görülmektedir. Aycan'ın (2001, 2006, 2013) geliştirdiği kuramsal çerçeve, ast-üst ilişkisinde rol beklentilerini daha tarafsız bir bakış açısıyla tanımlarken; Farh ve Cheng'in (2000) modeli, liderin otoriter, yardımsever ve ahlaklı özelliklere sahip olduğunu varsaymaktadır (Aycan, 2015: 1). Bu iki model tam anlamıyla örtüşmemekle birlikte, paternalist liderliğin temel özelliklerini anlamada önemli katkılar sunmaktadır. Her iki yaklaşım da lider ile ast arasındaki hiyerarşik yapıyı merkeze alarak, liderin otoritesi ve yardımseverliği üzerinde yoğunlaşmaktadır (Xia, Yang ve Xu, 2019: 27).

Aycan (2001: 6), paternalizmin özünde barınan kontrol ve bakım arasındaki ikilemi belirginleştirerek, paternalist liderliğin iki temel boyutu olan çıkarıcı (sömürücü) ve iyi niyetli (yardımsever) yaklaşımları ortaya koymaktadır. Bu iki boyutu birbirinden ayırt eden temel faktörler, ilk olarak işverenin cömertliği ve özeni, ikinci olarak ise çalışan sadakatinin ardındaki güdüleyici unsurdur. Çıkarıcı paternalizmde liderin önceliği örgütsel menfaat olduğu için, çalışanlara gösterilen cömertlik ve özenin arkasındaki temel itici güç işin tamamlanmasına yönelik kaygı ve astın itaatini sağlamaktır (Ağalday ve Dağlı, 2019: 3). Bu yaklaşım çerçevesinde lider, istediği hedeflere ulaşmak amacıyla astlarına yakın ilgi ve samimiyet gösterme çabası içindedir. Buna karşılık astlar, liderin gereksinimlerini karşılamak ve kritik kaynaklardan mahrum bırakılma riskinden sakınmak amacıyla liderlerine sadakat ve saygı göstermektedirler (Aycan, 2006: 455; Pellegrini ve Scandura, 2008: 573). Öte yandan, iyi niyetli paternalizmde astların refahı ön plana çıkmakta ve lider, astların iyiliğini merkeze almaktadır. Astlar ise liderin samimi cömertliğine ve ilgisine karşılık olarak sadakatle cevap verme eğilimi göstermektedir (Aycan, 2001: 6; Hayek vd., 2010: 372).

Farh ve Cheng (2000: 112-113) ise otoriterlik, yardımseverlik ve ahlaki liderlik olmak üzere paternalist liderliği üç boyutta ele alan bir model geliştirerek bu üç boyutun ayrılamaz niteliğe sahip olduğunu ve tek bir kişi tarafından bütünüyle içselleştirilemeyeceğini, ancak birbiriyle uyumlu bir bütünlük içinde kavramlaştırılmasının yararlı olacağını belirtilmektedir (Ashfaq ve Siddigui, 2020: 6). Modelde otoriter liderlik, astlar üzerinde mutlak denetim kurmayı hedefleyen ve astlardan sorgusuz itaat bekleyen liderlik davranışlarıyla tanımlanmaktadır. Yardımsever liderlik, liderin astlarının kişisel ve ailevi refahını dikkate alarak bireyselleştirilmiş, uzun vadeli ve kapsamlı bir ilgi göstermesini ifade etmektedir. (Farh ve Cheng, 2000: 94). Ahlaki liderlik ise dürüstlük, sorumlulukları yerine getirme, haksız kazanç elde etmeme ve özverili olma gibi davranışları kapsamaktadır (Chan, 2007: 29).

1.2. Psikolojik Güçlendirme

Psikolojik güçlendirmeyi, Fong ve Snape (2015: 127) çalışanların olaylar, durumlar ve sorunlarla başa çıkma kapasitelerine ilişkin algıları ile iş rolleri hakkında sahip oldukları bilişlerine dayanan bir içsel motivasyon deneyimi olarak ve Meng ve Sun (2019: 983) ise kişinin işiyle ilgili öz kontrol duygusunu ve iş rolüne aktif katılımını yansıtan içsel görev motivasyonu şeklinde açıklamaktadır. Bu kapsamda psikolojik güçlendirme, bireyin hedeflerine ulaşabileceğine dair inançlarını, hedeflere ulaşma çabalarını güçlendiren veya engelleyen kaynaklar ve etmenler konusundaki farkındalığını ve bu hedefleri gerçekleştirmek adına sergilediği uğraşları içermektedir (Zimmerman, 1995: 582). Spreitzer (1995: 1443) ise psikolojik güçlendirmeyi, kişinin işiyle ilgili kontrol duygusuna dayanan ve anlam, yeterlilik, özerklik ve etki olmak üzere dört biliş boyutunda tezahür eden aktif bir yönelimi içeren içsel görev motivasyonu olarak ifade etmektedir.

Spreitzer'e (1995: 1443) göre "anlam" (meaning), bireyin iş hedefine veya amacına biçtiği değeri, kendi idealleri ve standartları çerçevesinde değerlendirmesiyle ilgilidir. Bu kavram, kişinin göreve yönelik içsel ilgisini yansıtmakta ve iş rolünün gerekliliklerinin, bireyin inançları, değerleri ve davranışlarıyla ne ölçüde uyum gösterdiğini ifade etmektedir. "Yeterlilik" (competence) ise çalışanın, görevlerini yetkin ve başarılı bir biçimde yerine getirebileceğine duyduğu inancı, sahip olduğu becerileri ve teknik yeterliliği kapsar. Bu boyut, örgütsel inançlar veya kişisel ustalık yaklaşımlarıyla ilişkilendirilmekte olup benlik saygısından ziyade mesleki beceri ya da yetkinlik olarak tanımlanmaktadır. "Özerklik" (autonomy), bireyin eylemlerini başlatma ve düzenleme konusunda seçim yapma duygusuna işaret eder. Çalışanların iş süreçleri üzerinde ne derece kontrol sahibi olduklarını ve görevlerini nasıl yerine getireceklerine dair özgürlük

dercesini ifade eden özerklik, aynı zamanda bireylerin eylemlerinin kaynağı olarak kendilerini görüp görmediklerine dair algılarını yansıtmaktadır. Son olarak “etki” (impact), çalışanın stratejik, idari veya operasyonel sonuçları etkileyebilme kapasitesini ve örgütsel çıktılara ne ölçüde katkıda bulunduğuna dair inancını göstermektedir. Bu boyut, bireyin yaptığı işin örgütsel performansta nasıl bir fark yarattığına ve kişinin çabalarının kurumsal sonuçları ne ölçüde şekillendirebileceğine yönelik algısını ortaya koymaktadır (Jong ve Faermen, 2021: 563).

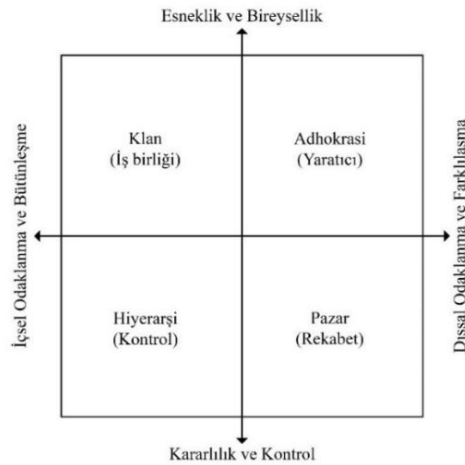
Spreitzer (1995: 1444), anlam, yeterlilik, özerklik ve etki boyutlarının bir araya gelerek bütüncül bir psikolojik güçlendirme yapısı oluşturduğunu vurgulamaktadır. Bu boyutlardan herhangi birinin eksikliğinin, genel psikolojik güçlendirme düzeyini tamamen ortadan kaldırmaya da önemli ölçüde zayıflatacağı ifade edilmektedir.

1.3. Örgüt Kültürü

Daft (2021: 445), örgüt kültürünü örgüt üyeleri arasında paylaşılan ve yeni katılımcılara doğru düşünme, davranma ve hissetme biçimlerini öğreten inançlar, değerler, anlayışlar ve normlar dizisi olarak tanımlamaktadır. Örgüt kültürü, akademik araştırmalarda, eğitimde, örgüt teorisinde ve yönetim uygulamalarında dikkate değer bir araştırma alanı olarak görülmektedir. Nitekim örgüt içindeki bireylerin düşünme, hissetme, değer verme ve davranma biçimleri, kültürel nitelikteki fikirler, anlamlar ve inançlar tarafından şekillendirilmektedir (Alvesson, 2002: 1).

Örgüt kültürü alanında farklı sınıflandırmalar önerilmekle birlikte, bu çalışmada Cameron ve Quinn’in (1999) “Rekabetçi Değerler Modeli” temel alınmaktadır. Söz konusu model iki temel boyuta dayanmaktadır. İlk boyut, “içsel” (insan odaklı) bir vurgu ile “dışsal” (örgüt odaklı) bir vurgu arasında konumlanırken; ikinci boyut, “esneklik ve değişim” ile “istikrar ve kontrol” ekseninde yer almaktadır. Bu iki eksenin kesişimi, klan kültürü (esneklik/değişim ve iç/insan odaklı), adhokrazi kültürü (esneklik/değişim ve dış/örgüt odaklı), hiyerarşi kültürü (istikrar/kontrol ve iç/insan odaklı) ve pazar kültürü (istikrar/kontrol ve dış/örgüt odaklı) olmak üzere dört farklı örgüt kültürü tipolojisini ortaya koymaktadır (Cameron ve Quinn, 2017: 31-33).

Şekil 1. Rekabetçi Değerler Modelinin Temel Boyutları (Cameron ve Quinn, 2011: 39).



Bu modelde “klan kültürü”, çalışanların yoğun bir paylaşım içerisinde olduğu ve geniş bir aile hissiyatını andıran samimi bir çalışma ortamı olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda, liderler ebeveyn figürü ve akıl hocası rollerini üstlendiği için örgüt içinde sadakat ve gelenek büyük önem taşımaktadır (Cameron ve Quinn, 2011: 48). “Adhokrazi kültürü” ise geleneksel bürokratik sınırlamaları aşarak fırsatları değerlendirme, sorun çözme ve sonuç elde etme odaklı bir örgüt kültürünü ifade etmekte (Greenberg, 2010: 517) ve dinamik, girişimci ve yaratıcı bir çalışma atmosferiyle karakterize edilmektedir (Cameron ve Quinn, 2011: 51). Öte yandan, “hiyerarşi kültürü” içsel bir odaklanmaya sahip olup istikrar ve kontrolü vurgulamaktadır (Greenberg, 2010: 515). Bu tür örgütlerde çalışanların sorumluluk alanları çoğunlukla prosedürlerle belirlenirken, liderler koordinasyon ve organizasyona odaklanmaktadır (David, Valas ve Raghunathan, 2018: 187). “Pazar kültürü” ise pazarlama işlevi veya dış tüketici odaklı olma durumundan ziyade, örgüt içi meselelerden çok dış çevreye odaklanan ve rekabetçi bir yapıya sahip olan bir örgüt kültürünü temsil etmektedir

(Cameron ve Quinn, 2017: 35). Bu kültür ortamında güç ve başarı, çaba düzeyinden ya da kullanılan yöntemlerden ziyade elde edilen sonuçlar üzerinden değerlendirilmektedir (Cameron, Quinn, DeGraff ve Thakor, 2006: 35).

1.4. Paternalist Liderlik, Psikolojik Güçlendirme ve Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki

Paternalist liderlik, bireyin hedeflere ulaşma konusundaki inançlarını, hedeflere ulaşma sürecini etkileyen kaynaklar ile faktörlere ilişkin farkındalığını ve bu hedefleri gerçekleştirmeye yönelik çabalarını içeren bir liderlik yaklaşımıdır (Zimmerman, 1995: 582). Liderin güçlendirme konusuna sağladığı katkı, sergilediği davranışlar, eylemler ve sahip olduğu niteliklerle şekillenmektedir. Bu destek; yüksek ahlaki standartlar, dürüstlük ve iyimserlik gibi belirli liderlik özellikleri çerçevesinde görülmekte ve algılanan güçlendirme düzeyiyle ilişkilendirilmektedir (Raymer, 2014: 13). Literatürde güçlendirme ve paternalizmin birbiri ile ilişkili iki kavram olduğu öne sürülmüş, paternalizmin, iki aktör arasındaki asimetrik güç ilişkisine dayandığı savunulmuştur. Bu bağlamda güçlü aktör "A", sahip olduğu gücün bir kısmını "B" ile paylaşıp paylaşmayacağına karar verebilmekte, hangi tür gücün ne miktarda ne zaman ve hangi koşullarda paylaşılacağı da "A"nın takdirine bağlı kalmaktadır (Weidenstedt, 2020: 449).

Türkiye'nin kolektivist bir kültür yapısına sahip olması, örgütlerde paternalist yaklaşımın önemini vurgulamaktadır. Toplumsal kültürün örgüt kültürüne etkisi göz önünde bulundurulduğunda, paternalist özelliklere sahip toplumlarda faaliyet gösteren örgütlerin de paternalist unsurları barındırması beklenmektedir (Köksal, 2011: 102). Diğer taraftan, örgütlerin çalışanlara yeterli özerklik ve sorumluluk vermek suretiyle psikolojik güçlendirme sağlaması hem örgütsel hem de bireysel anlamda olumlu sonuçlar doğurduğu söylenmiştir. Psikolojik olarak güçlendirildiğini hisseden çalışanlar, örgüt başarısında kritik bir role sahip olduklarına inanmakta ve bu sayede kendilerini daha değerli hissetmektedirler (Balçık ve Ordu, 2018: 95).

Literatür incelendiğinde paternalist liderlik, psikolojik güçlendirme ve örgüt kültürü kavramları arasındaki ilişkilere yönelik yerli ve yabancı çeşitli çalışmaların olduğu görülmektedir.

Ashfaq ve Siddiqui (2020) ile Gyamerah vd., (2022), ahlaki ve yardımsever liderlik tarzlarının psikolojik güçlendirme üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğunu belirlemişlerdir. Handayani ve Hartijasti (2020) ise yardımsever ve otoriter liderlik tarzlarının psikolojik güçlendirme üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğunu sonucuna varmıştır. Benzer şekilde, Li vd., (2012), ahlaki liderliğin psikolojik güçlendirmenin alt boyutları olan anlam, yeterlilik, özerklik ve etki üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğunu ortaya koymuştur.

Pellegrini ve Scandura (2008: 571), Türkiye bağlamında paternalist liderliğin etkili bir liderlik stili olduğunu savunmaktadır. Çalışkan ve Özkoç (2016) ise ulusal kültür boyutlarının (toplulukçuluk, belirsizlikten kaçınma ve erillik), paternalist liderlik algısını açıklamada olumlu ve anlamlı bir katkı sunduğunu tespit etmiştir. Bu bulgulardan hareketle, çalışma kapsamında ele alınan paternalist liderlik ile örgüt kültürü arasında bir ilişki bulunabileceği öngörülmektedir.

Çalışkan (2015), çalışmasına göre klan, adhokrasi, rekabet ve hiyerarşi kültürleri ile paternalist liderlik arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Karşu Cesur, Erkilet ve Taylan (2019), Hofstede'nin bireycilik-toplulukçuluk, güç mesafesi ve erillik-dışillik kültür boyutlarının paternalist liderlik üzerinde etkili olduğunu tespit etmişlerdir. Liu (2014), ahlaki ve yardımsever liderlik ile hiyerarşi, rekabet ve adhokrasi kültürünün pozitif bir ilişkisinin olduğunu tespit etmiştir.

Aji vd., (2017), psikolojik güçlendirme ile rekabet, adhokrasi, klan ve hiyerarşi kültürleri arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Ahadi, Suandi ve Omar (2011), yeterlilik ile adhokrasi kültürü, özerklik ile klan kültürü ve etki ile rekabet ve klan kültürü arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Balçık ve Ordu'nun (2018), öğretmenler üzerinde yürüttükleri araştırma bulgularına göre psikolojik güçlendirme ile görev, destek, bürokratik ve başarı kültürü arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit edilmiştir. Bolat, Bolat ve Yüksel'in (2016), Eskişehir ve Balıkesir'de yaptıkları araştırma sonucuna göre örgüt kültürü alt boyutlarından olan hiyerarşi, adhokraasi ve klan kültürünün psikolojik güçlendirme üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Diğer yandan pazar kültürünün psikolojik güçlendirme üzerinde anlamlı bir etkisi saptanamamıştır.

Jiang ve Fu (2011), psikolojik güçlendirmenin özerklik boyutunun klan, adhokrasi, rekabet ve hiyerarşi kültürü ile yeterlilik boyutunun hiyerarşi kültürü ile ve etki boyutunun ise adhokrasi kültürü ile anlamlı düzeyde ilişkili olduğunu

tespit etmişlerdir. Karaca (2022), adhokrasi kültürünün anlam, hiyerarşi kültürünün anlam, özerklik ve etki üzerinde ve rekabet kültürünün ise anlamlılık ve özerklik boyutları üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğunu tespit etmiştir.

Lee (2016), klan ve adhokrasi kültürünün psikolojik güçlendirme boyutlarından yeterlilik ve anlam üzerinde, adhokrasi ve pazar kültürünün özerklik üzerinde ve klan ve rekabet kültürünün ise etki boyutu üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir. Lee ve Chang (2017), klan kültürünün anlam ve yeterlilik üzerinde, adhokrasi kültürünün özerklik ve etki üzerinde, hiyerarşi kültürünün anlam, yeterlilik ve etki üzerinde rekabet kültürünün ise yeterlilik üzerinde anlamlı bir ilişkisinin olduğunu tespit etmiştir. Sotirofski (2014), klan kültürünün etki ve özerklik boyutu, adhokrasi kültürünün yeterlilik, rekabet ve hiyerarşi kültürünün ise etki boyutu ile anlamlı bir ilişkisinin olduğunu tespit etmiştir.

Saç (2019), etkileşimci, paternalist, dönüşümcü ve karizmatik liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık alt boyutları olan duygusal, devam ve normatif bağlılık arasındaki ilişkide örgüt kültürünün alt boyutları klan, adhokrasi, hiyerarşi ve rekabet kültürünün aracılık etkisi incelemiş ve paternalist liderlik ile duygusal, devam ve normatif bağlılık arasındaki ilişkide klan ve adhokrasi kültürünün tam aracılık etkisinin, rekabet ve hiyerarşi kültürünün ise kısmi aracılık etkisinin olduğunu tespit etmiştir. Pradhan, Panda ve Jena (2017), dönüşümcü liderlik ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide örgüt kültürünün kısmi aracılığının olduğu sonucuna varmışlardır.

2. Yöntem

Araştırmada, nicel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Araştırma hipotezleri Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) kullanılarak test edilmiştir. Araştırmada yapılan analizler %99 güven aralığında $p=0.01$ düzeyinde anlamlılığında değerlendirilmiştir.

Araştırma kapsamında Aksaray Üniversitesi İnsan Araştırmaları Etik Kurulu'ndan 22.02.2022 tarih ve 2022/01-15 no'lu karar ile etik ilkelere uygun olduğuna ait karar alınmıştır.

2.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, 2021-2022 eğitim-öğretim yılında Şırnak İl Millî Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı tüm devlet okullarında görev yapan 8705 öğretmenden oluşmaktadır. Bu araştırmada örnekleme yöntemi olarak tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Anakütlenin daha homojen olduğu durumlarda sapmalar minimal düzeyde olabileceği için kolayda örnekleme yöntemi ile de sağlıklı sonuçlar elde edilebilir (Ayçin, Maruf, Güçlü ve Özveri, 2021: 233).

YEM oluşturulurken, örneklem büyüklüğünün yeterli olması kritik bir öneme sahiptir. Genellikle, 100'den az örneklem hacimleri küçük, 100-200 arası örneklem hacimleri orta ve 200'den fazla örneklem hacimleri ise büyük olarak sınıflandırılmaktadır (Bayram, 2016: 51). Örneklem büyüklüğü, madde veya faktör sayısı gibi bağıl ölçütlere dayanarak belirlenmektedir. Kline (1994), örneklem büyüklüğünün değişken (madde) sayısının en az 10 katı kadar olması gerektiğini önermektedir. Bryman ve Cramer (2001) ise, örneklem büyüklüğünün madde sayısının 5 katı veya 10 ile çarpılması sonucu elde edilen sayıya eşit olması gerektiğini belirtmişlerdir (akt. Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2021: 206).

Yukardaki ölçütlere göre kullandığımız ölçeklerde toplamda 46 madde olmasında dolayı 460 (10x46) kişilik bir örneklem grubu yeterli olacaktır. Bu çalışma kapsamında 626 kişiye ulaşılmış olması hem ölçek madde sayısının (46 ifade) 10 katından fazla olması hem de 200 kişiyi aşmış olması örneklem sayısının yeterli olduğunu göstermektedir.

2.2. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

Demografik özelliklere ve ölçeklere ait anket formu sosyal medya ve e-mail aracılığıyla katılımcılara iletilmiştir. Aycan vd., (2013) tarafından geliştirilmiş olan paternalist liderlik ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek "işyerinde aile ortamı" boyutunda dört ifade, "çalışanlarının yaşamlarının iş dışı alanına dahil olma" ve "sadakat ve saygı beklentisi"

boyutlarında ise her biri üç' er ifade olmak üzere toplam 10 sorudan oluşmaktadır. Psikolojik güçlendirme ile ilgili olan maddeler verileri, Spreitzer (1995) tarafından geliştirilmiş olan ve Sürgevil ve arkadaşları (2013) tarafından Türkçeye uyarlanıp geçerlik ile güvenilirlik analizleri tamamlanmış olan Psikolojik Güçlendirme Ölçeği aracılığıyla toplanmıştır. Ölçek, anlam, yeterlilik, özerklik ve etki olmak üzere dört alt boyuttan oluşmakta; her alt boyutta yer alan üç ifade ile toplamda on iki soruyu içermektedir. Bu araştırmada örgüt kültürüne ilişkin veriler, Karaca (2021) tarafından kullanılan ve Cameron ile Quinn (2006) tarafından geliştirilen "Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)" adlı Örgüt Kültürü Değerlendirme Aracı'ndan elde edilmiştir. Söz konusu ölçek, klan, adhokrasi, hiyerarşi ve rekabet kültürlerini içeren dört alt boyuttan oluşmakta, her bir boyutta altı ifade yer almakta ve böylece toplamda 24 ifade bulunmaktadır. Anket formunun ilk kısmında katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeyi amaçlayan sorular yer alırken, ikinci bölüm paternalist liderlik, üçüncü bölüm psikolojik güçlendirme ve son bölüm örgüt kültürüne yönelik değerlendirme sorularına ayrılmıştır. İkinci, üçüncü ve dördüncü bölümlerdeki maddeler, 1-Kesinlikle Katılmıyorum' dan 5-Kesinlikle Katılıyorum' a uzanan beşli Likert tipi bir ölçekle puanlanmıştır.

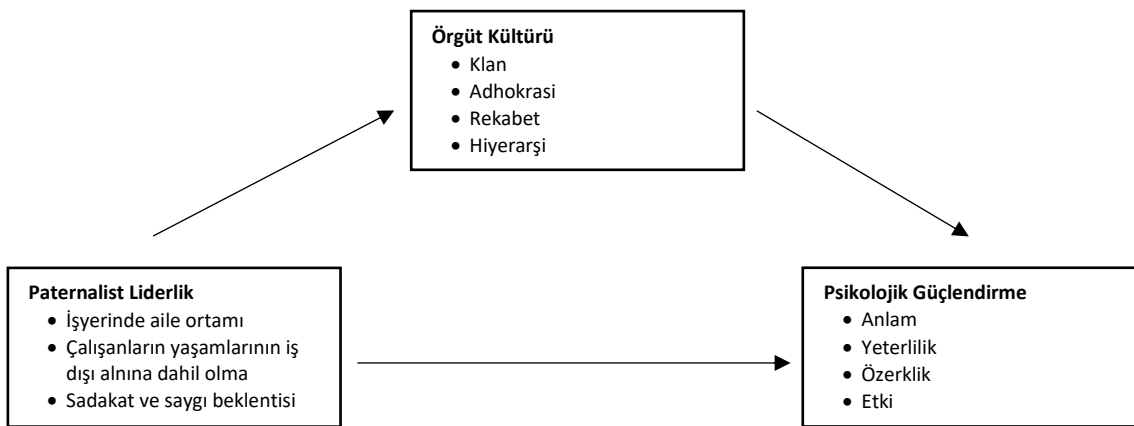
Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ve aracı etki analizleri AMOS 20 ile gerçekleştirilirken; güvenilirlik çalışmaları ve diğer betimsel veri analizleri SPSS 26 programında yapılmıştır. Örneklemin demografik özelliklerine ilişkin frekans analizleri yürütülmüş, değişkenlerin tanımlayıcı istatistikleri incelenmiş ve korelasyon analizleri uygulanmıştır. Son olarak, hipotezlerin testi için Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) kurulmuş ve değişkenler arasındaki ilişkiler değerlendirilmiştir.

2.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Şirnak İli Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı tüm devlet okullarında görev yapan öğretmenler üzerinde gerçekleştirilen araştırmanın Bu araştırmanın temel amacı, paternalist liderlik ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide örgüt kültürünün aracılık rolünü tespit etmektir. Şekil 2'de sunulan araştırma modelinde, paternalist liderlik bağımsız değişken, psikolojik güçlendirme bağımlı değişken ve örgüt kültürü ise aracı değişken olarak konumlandırılmıştır.

Bu çerçevede, paternalist liderlik ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide örgüt kültürünün üstlendiği rolün araştırılması ilgili alan yazına katkılar sunacaktır.

Şekil 2. Araştırma Modeli



Araştırmanın modeline göre paternalist liderlik ve alt boyutları bağımsız değişkenleri, psikolojik güçlendirme ve alt boyutları bağımlı değişkenleri ve örgüt kültürü ve alt boyutları ise aracı değişkenleri oluşturmaktadır. Ancak, araştırma modelinde görüldüğü üzere, araştırma değişkenlerinin üçü de çok boyutlu olduğu için alt boyutlara ilişkin 88 hipotez kurulmaktadır. Makale kelime kısıtından kaynaklı alt boyutlara ilişkin hipotezler ayrıntılı bir şekilde gösterilmemiştir. Ancak analizlerde istatistiksel olarak anlamlı aracılık etkisi ortaya çıkan boyutlara ilişkin modeller ve tespit edilen sonuçlar belirtilecektir. Bu noktada, araştırma değişkenlerine (paternalist liderlik, örgüt kültürü, psikolojik güçlendirme) ilişkin temel hipotezler belirtilmiştir.

Tüm bunlardan hareketle literatürdeki açıklamalar ışığında aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H₁: Paternalist liderliğin psikolojik güçlendirme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₂: Paternalist liderliğin örgüt kültürü üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₃: Örgüt kültürünün psikolojik güçlendirme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₄: Paternalist liderlik ve psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide örgüt kültürünün aracılık rolü vardır.

3. Bulgular

3.1. Demografik Bulgular

Araştırma kapsamında toplam 626 katılımcıya ulaşılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özelliklerine bakıldığında, katılımcıların 293'ünün (%47) kadın, 333'ünün (%53) ise erkek olduğu görülmektedir. Yaş dağılımları incelendiğinde, 30 yaş altı katılımcı sayısının 344 (%55), 31-40 yaş aralığının 247 (%39), 41-50 yaş aralığının 28 (%5) ve 51 yaş üzerinin 7 (%1) olduğu belirlenmiştir. Öğrenim durumuna göre dağılım incelendiğinde, katılımcıların 560'ının (%90) lisans ve 66'sının (%10) yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir. Kadro durumuna göre bakıldığında, 336 (%54) öğretmenin kadrolu ve 290'ünün (%46) sözleşmeli statüde görev yaptığı saptanmıştır. Hizmet süresi bakımından değerlendirildiğinde ise 5 yıl ve altı deneyime sahip öğretmenlerin 442 (%71), 6-10 yıl arası deneyimi olanların 115 (%18), 11-15 yıl arası deneyimi olanların 38 (%6), 16-20 yıl arası deneyimi olanların 13 (%2) ve 21 yıl ve üzeri deneyime sahip olanların 18 (%3) kişi olduğu görülmektedir. Aynı şekilde, mevcut görev yapılan okulda çalışma süresi göz önüne alındığında, 5 yıl ve altı hizmet süresi olan katılımcı sayısının 570 (%91), 6-10 yıl arasının 47 (%8), 11-15 yıl arasının 5 (%1), 16-20 yıl arasının 1 ve 21 yıl üzerinin 3 olduğu anlaşılmaktadır. Görev yapılan eğitim kademeleri incelendiğinde, katılımcıların 387'si (%62) Temel Eğitim Kurumlarında (okul öncesi, ilköğretim ve ortaokul), 219'u (%35) lise düzeyinde ve 20'si (%3) ise Rehberlik ve Araştırma Merkezi, Halk Eğitim Merkezi veya Bilim ve Sanat Merkezi gibi diğer eğitim kurumlarında görev yapmaktadır.

3.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Modelin uyumunun değerlendirilmesi, kullanılan paket programına göre farklılık gösterebilmektedir. Bu çalışmada, YEM kullanıldığı için model uyumunu değerlendirirken dikkate alınması gereken uyum indeksleri (Çokluk, vd., 2021: 267) aşağıda sunulmuştur.

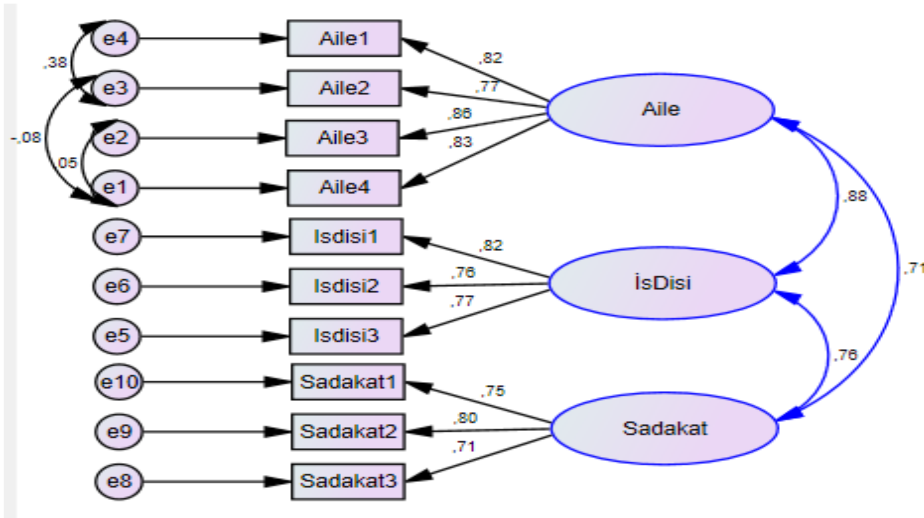
Tablo 1. Tavsiye Edilen Uyum İndeksleri

Uyum İndeksleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
CMIN/df (χ^2/df)	$0 \leq \chi^2/df \leq 3$	$3 \leq \chi^2/df \leq 5$
GFI	$0,90 \leq GFI \leq 1,00$	$0,85 \leq GFI \leq 0,90$
AGFI	$0,90 \leq AGFI \leq 1,00$	$0,85 \leq AGFI \leq 0,90$
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1,00$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$
CFI	$0,95 \leq CFI \leq 1,00$	$0,90 \leq CFI \leq 0,95$
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$

Kaynak: Gürbüz ve Şahin, 2015: 329.

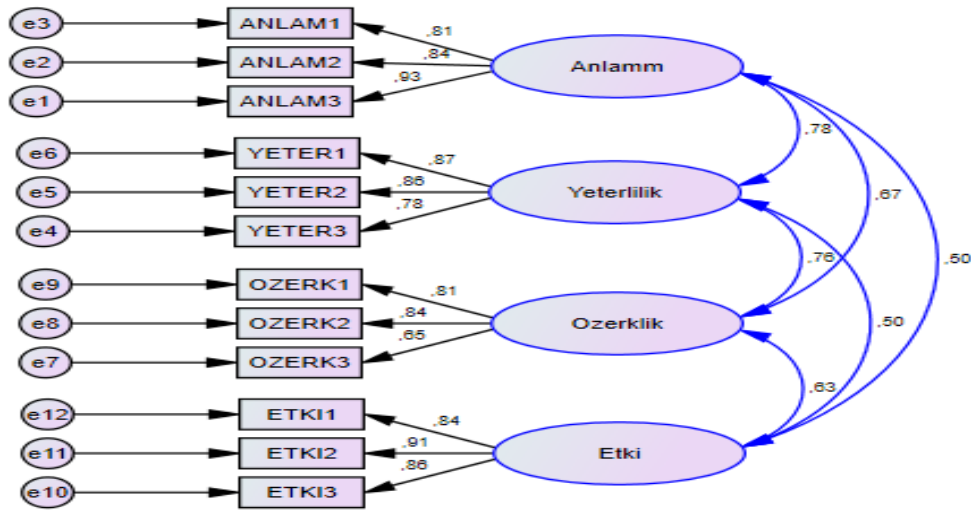
Bu çalışmada, literatürde tanımlanan faktör yapıları ile toplanan verilerin uyum düzeyini değerlendirmek amacıyla Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) uygulanmıştır. İlgili ölççeklerin, örnekleme dayalı DFA sonuçları aşağıda sunulmaktadır.

Şekil 3. Paternalist Liderlik Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi



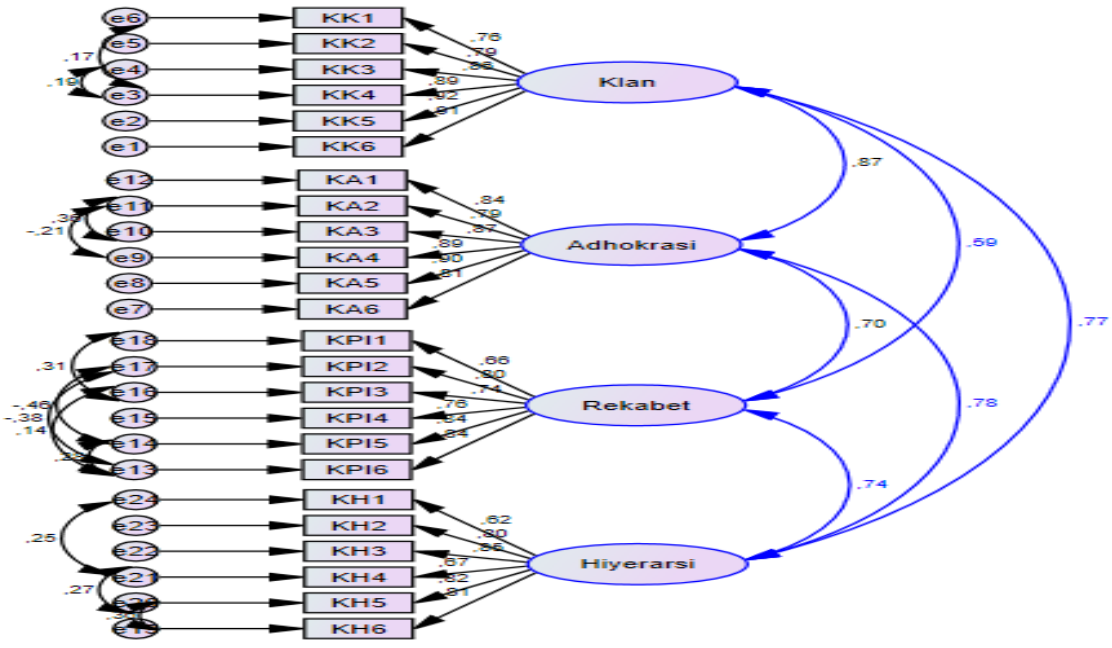
Paternalist liderlik ölçeği için gerçekleştirilen DFA sonuçlarının yol diyagramı Şekil 3'te sunulmuştur. Analiz bulgularına göre CMIN/df değeri 4,707 olarak hesaplanmış olup, bu değer 5'in altında olması kabul edilebilir bir uyumu göstermektedir (Erkorkmaz vd., 2013: 213). RMSEA değeri 0,077 bulunmuş olup, 0,08'in altında olması da yine kabul edilebilir uyumu göstermektedir (Erkorkmaz vd., 2013: 216). Elde edilen diğer uyum indeksleri ise GFI=0,96, AGFI=0,923, NFI=0,965 ve CFI=0,972 şeklinde belirlenmiştir. Uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir uyum aralığında ya da iyi uyum aralığında olması, paternalist liderliğin orijinal ölçeğiyle (Aycan vd., 2013) uyumlu olarak 10 maddeli 3 boyutlu yapısının mevcut veri setimizde doğrulandığını göstermektedir.

Şekil 4. Psikolojik Güçlendirme Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi



Psikolojik güçlendirme ölçeği için gerçekleştirilen DFA sonuçlarının yol diyagramı Şekil 4'te sunulmuştur. Analiz bulgularına göre elde edilen uyum indeks değerleri ise CMIN/df = 3,897, RMSEA= 0,068, GFI=0,954, AGFI=0,926, NFI=0,964 ve CFI=0,973 şu şekilde sıralanmıştır. Uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir uyum aralığında ya da iyi uyum aralığında olması, psikolojik güçlendirmenin orijinal ölçeğiyle (Spreitzer, 1995) ; Sürgevil vd., 2013) uyumlu olarak 12 maddeli 4 boyutlu yapısının mevcut veri setimizde doğrulandığını göstermektedir.

Şekil 5. Örgüt Kültürü Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi



Örgüt kültürü ölçeği için yürütülen DFA sonuçlarının yol diyagramı Şekil 5'te sunulmuştur. Analiz bulgularına göre elde edilen uyum indeks değerleri ise CMIN/df = 4,723, RMSEA= 0,077, GFI=0,867, AGFI=0,830, NFI=0,921 ve CFI=0,937 şu şekilde sıralanmıştır. Uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir uyum aralığında ya da iyi uyum aralığında olması, örgüt kültürü orijinal ölçeğiyle (Cameron ve Quinn, 2006; Karaca, 2021) uyumlu olarak 24 maddeli 4 boyutlu yapısının mevcut veri setimizde doğrulandığını göstermektedir.

3.3. Değişkenlere İlişkin Normallik Analizleri

Verilerin incelenmesi sonucunda, Paternalist liderlik için çarpıklık:-0,700, basıklık:0,514; örgüt kültürü için çarpıklık: -0,542, basıklık: 0,695; psikolojik güçlendirme için çarpıklık: -1,438, basıklık: 2,403 değerleri olduğu bulgulanmıştır. Görüldüğü üzere, değişkenlere ilişkin çarpıklık değerlerinin -2'nin altında ve basıklık değerlerinin +3'ün altında olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, değişkenlerin alt boyutlarına ilişkin çarpıklık değerlerinin +2'nin ve basıklık değerlerinin -2'nin altında olduğu saptanmıştır. Yapılan analizler, verilerin normal veya normale yakın bir dağılım sergilediğini ve gerçekleştirilecek analizler açısından uygun olduğunu göstermektedir (Özüdoğru ve Çakır, 2014: 212).

3.4. İç Tutarlılık Analizi

Ölçeklerin güvenilirliğini (içsel tutarlılığını) belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Cronbach'ın Alfa testi sonuçlarına göre, paternalist liderlik, psikolojik güçlendirme ve örgüt kültürü ölçeklerinin güvenilirlik katsayıları sırasıyla 0,918; 0,917 ve 0,959 olarak bulunmuştur. Ayrıca, araştırmada kullanılan ölçeklerin alt boyutlarına ilişkin α katsayı değerlerinin 0,70'in üzerinde olduğu saptanmış ve bu ölçekler güvenilir olarak değerlendirilmiştir (Özdamar, 2017: 112). Güvenilirlik analizine ilişkin ayrıntılar Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2. Güvenilirlik Analizi

Ölçek	Cronbach's Alfa Değerleri
İş Yerinde Aile Ortamı	0,899
Çalışanlarının Yaşamlarının İş Dışı Alanına Dahil Olma	0,827
Sadakat ve Saygı Beklentisi	0,792
Anlam	0,890

Yeterlilik	0,870
Özerklik	0,793
Etki	0,903
Klan Kültürü	0,944
Adhokrasi Kültürü	0,939
Rekabet Kültürü	0,903
Hiyerarşi Kültürü	0,902

3.5. Korelasyon Analizi Sonuçları

Korelasyon katsayısının sıfıra yaklaşması, iki değişken arasında doğrusal ve zayıf bir ilişkinin varlığına işaret ederken, +1'e yaklaşması değişkenler arasında güçlü ve pozitif yönlü, -1'e yaklaşması ise güçlü ve negatif yönlü bir ilişkiyi ifade etmektedir (Bayram, 2016: 10). Belirli kesin aralıklar olmamakla birlikte, korelasyon katsayısının mutlak değeri 0.70 ile 1.00 olduğunda "yüksek", 0.30 ile 0.70 arasında "orta" ve 0.00 ile 0.30 arasında ise "düşük" düzeyde bir ilişki sergilediği yorumlanabilir (Büyüköztürk, 2021: 32).

Bu araştırmada paternalist liderlik ve örgüt kültürü arasında 0,642; paternalist liderlik ve psikolojik güçlendirme arasında 0,401; ve örgüt kültürü ve psikolojik güçlendirme arasında 0,451 pozitif ilişkiler tespit edilmiştir. Bununla birlikte alt boyutlar arasındaki korelasyonel ilişki incelenmiş ve analiz sonuçları aşağıda Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3. Boyutlar Arası İlişkilere Yönelik Korelasyon Analizi Bulguları

	Aile	İş Dışı	Sadakat	Anlam	Yeterlilik	Özerklik	Etki	Klan	Adhokrasi	Rekabet	Hiyerarşi
Aile	1										
İş Dışı	.741	1									
Sadakat	.596	.627	1								
Anlam	.276	.297	.234	1							
Yeterlilik	.223	.244	.212	.686	1						
Özerklik	.303	.350	.263	.577	.619	1					
Etki	.354	.350	.311	.457	.469	.587	1				
Klan	.654	.590	.512	.319	.261	.384	.463	1			
Adhokrasi	.633	.548	.476	.259	.235	.381	.506	.824	1		
Rekabet	.391	.355	.388	.132	.172	.260	.371	.514	.618	1	
Hiyerarşi	.473	.433	.408	.262	.230	.317	.396	.668	.686	.633	1

Korelasyon analizi, $p=0.01$ düzeyinde anlamlıdır.

3.6. Hipotez Testlerine İlişkin Bulgular

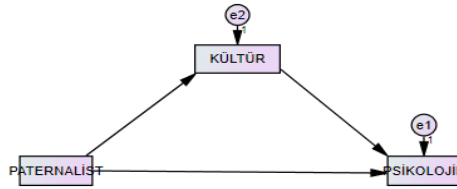
Bağımsız değişkenin (paternalist liderliğin) bağımlı değişken (psikolojik güçlendirme) üzerindeki etkisinde aracı değişkenin (örgüt kültürünün) aracılık rolünü doğrulayabilmek için belirli koşulların sağlanması gerekmektedir. Aracılık analizlerinde, öncelikle bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki anlamlı etkisinin incelenmesi gerekmektedir. Anlamlı düzeyde bir etki gözlemlenemeyen ilişkilerde aracılık analizi gerçekleştirilememektedir (Baron ve Kenny, 1986: 1177). Şekil 6'da AMOS 20 yazılımı kullanılarak gerçekleştirilen aracılık analizi yol diyagramı sunulmaktadır.

3.7. Paternalist Liderliğin Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Örgüt Kültürünün Alt Boyutlarının Aracılık Rolü

Üç ya da daha fazla değişkenin neden-sonuç ilişkisi içinde bir sıralama oluşturması hâlinde aracı değişkenden söz edilebilir. Bu bağlamda bir değişkenin aracı rol üstlenebilmesi için bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisinin olması, bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde anlamlı bir etkisinin olması ve aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisinin olması gerekmektedir. Ayrıca, aracı değişken bağımsız değişken ile birlikte modele dahil edildiği zaman bağımlı değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisi zayıflarken, aracı değişkenin de bağımlı değişken üzerinde etkisi anlamlı olmalıdır (Baron ve Kenny, 1986: 1176-1177). Diğer taraftan, eğer bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini tamamen ortadan kalkarsa "tam aracılık" olarak tanımlanmakta; buna karşın, etki anlamlı kalmasına rağmen etki katsayısında azalma meydana gelirse "kısmi aracılık" olarak değerlendirilmektedir.

Temel değişkenlere ilişkin aracılık modeli şekil 2'de gösterilmektedir.

Şekil 6. Temel değişkenlere ilişkin Aracılık Ölçüm Modeli



Tablo 4. Paternalist Liderliğin Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisine Yönelik Sonuç

	Estimate	S.E.	C.R.	P
Psikolojik <--- Paternalist	,323	,030	10,943	***

Standartlaştırılmış Regresyon Ağırlıkları: (Grup numarası 1- Varsayılan model)

	Estimate
Psikolojik <--- Paternalist	,401

Ortalama: (Grup numarası 1- Varsayılan model)

Tablo 4'te görüldüğü üzere paternalist liderliğin psikolojik güçlendirmeyi (B=0.401; p<0,01) pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bu bulguya göre "H₁: Paternalist liderliğin psikolojik güçlendirme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır." hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 5. Örgüt kültürünün aracılık etkisi

		Estimate	S.E.	C.R.	P
Kültür	<--- Paternalist	1,414	,065	21,800	***
Psikolojik	<--- Paternalist	,148	,038	3,925	***
Psikolojik	<--- Kültür	,124	,018	7,070	***

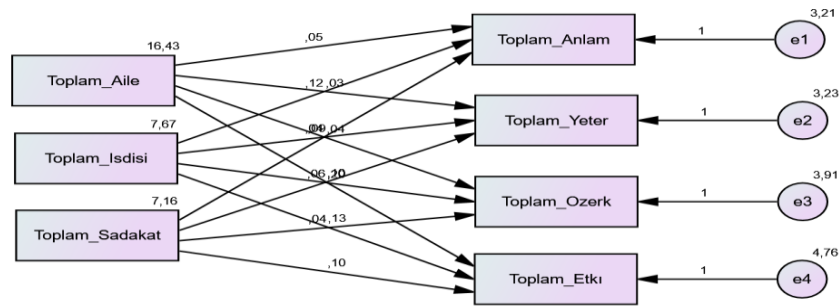
Standartlaştırılmış Regresyon Ağırlıkları: (Grup numarası 1- Varsayılan Model)

		Estimate
Kültür	<--- Paternalist	,657
Psikolojik	<--- Paternalist	,184
Psikolojik	<--- Kültür	,331

Ortalama: (Grup numarası 1- Varsayılan Model)

Tablo 5'te paternalist liderliğin örgüt kültürünü pozitif yönde etkilediği bulgusu görülmektedir. Buna göre "H₂: Paternalist liderliğin örgüt kültürü üzerinde anlamlı bir etkisi vardır." Hipotezi desteklenmiştir. Ayrıca, örgüt kültürünün de psikolojik güçlendirmeyi pozitif yönde etkilediği bulgulanmıştır. Bu kapsamda, "H₃: Örgüt kültürünün psikolojik güçlendirme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır." hipotezi desteklenmiştir. Bunlara ek olarak, örgüt kültürü modele eklendiğinde, paternalist liderliğin psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisinde bir azalma olduğu (B=0,184 < B=0,401) göze çarpmaktadır. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinde, etki anlamlı kalmasına rağmen etki katsayısında azalma meydana gelirse "kısmi aracılık" olarak (Baron ve Kenny, 1986: 1176-1177) söz konusu olduğu gerekçesiyle paternalist liderlik ve psikolojik güçlendirme arasında örgüt kültürünün kısmi aracı rolü olduğu çıkarımı yapılabilmektedir. Bu doğrultuda "H₄: Paternalist liderlik ve psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide örgüt kültürünün aracılık rolü vardır." hipotezi desteklenmiştir.

Bu araştırma kapsamında araştırma değişkenlerinin alt boyutlarına ilişkinde aracılık analizleri yapılmış ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilen aracılık sonuçlar ayrıntılı bir şekilde gösterilmiştir.

Şekil 7. Paternalist Liderlik Alt Boyutlarının Psikolojik Güçlendirme Alt Boyutlarına Etkisine Yönelik Yapısal Model**Tablo 6.** Paternalist Liderlik Alt Boyutlarının Psikolojik Güçlendirme Alt Boyutlarına Etkisine Yönelik Sonuçlar

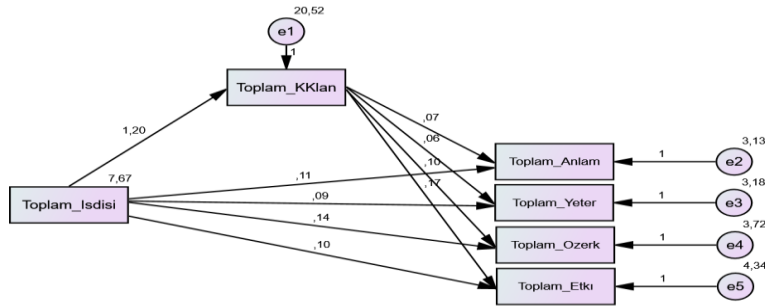
		Estimate	S.E.	C.R.	P
Anlam	<--- Aile	,111	,018	2,853	,024
Yeterlilik	<--- Aile	,071	,018	1,801	,072
Özerklik	<--- Aile	,083	,020	2,170	,030
Etki	<--- Aile	,186	,022	4,821	,098
Anlam	<--- İş Dışı	,186	,026	4,774	***
Yeterlilik	<--- İş Dışı	,144	,026	3,658	***
Özerklik	<--- İş Dışı	,263	,029	6,838	***
Etki	<--- İş Dışı	,154	,031	3,990	***
Anlam	<--- Sadakat	,057	,027	1,472	,141
Yeterlilik	<--- Sadakat	,083	,027	2,120	,034
Özerklik	<--- Sadakat	,057	,030	1,475	,140
Etki	<--- Sadakat	,118	,033	3,068	,012

Tablo 6’da sunulan analiz sonuçları incelendiğinde, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisi açısından “iş yerinde aile ortamı” ve “sadakat ile saygı beklentisi” boyutları ile psikolojik güçlendirme alt boyutları (anlam, yeterlilik, özerklik ve etki) arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (Bakınız: p değerleri > p=0,01). Buna karşılık, “çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dâhil olma” boyutunun anlam, yeterlilik, özerklik ve etki alt boyutlarıyla anlamlı bir ilişki gösterdiği belirlenmiştir. Elde edilen bu bulguya dayanarak, paternalist liderliğin “çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dahil olma (iş dışı)” alt boyutunun psikolojik güçlendirmenin tüm alt boyutları (anlamlılık, yeterlilik, özerklik ve etki) üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

3.8. Değişkenlerin Alt Boyutlarına İlişkin Aracılık Modelleri

Bu kapsamda, paternalist liderliğin sadece “çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dahil olma (iş dışı)” alt boyutu ile örgüt kültürü /tüm alt boyutları) ve psikolojik güçlendirme ve alt boyutlara ilişkin aracılık modelleri test edilmiş ve sonuçlar aşağıda gösterilmiştir.

Şekil 8. Klan Kültürü Aracılık Analizine İlişkin Yapısal Model



Tablo 7. Klan Kültürü Aracılık Etkisi Sonuçları

		Estimate	S.E.	C.R.	P
Anlam	<--- İş Dışı	,186	,026	4,774	***
Yeterlilik	<--- İş Dışı	,144	,026	3,658	***
Özerklik	<--- İş Dışı	,263	,029	6,838	***
Etki	<--- İş Dışı	,154	,031	3,990	***

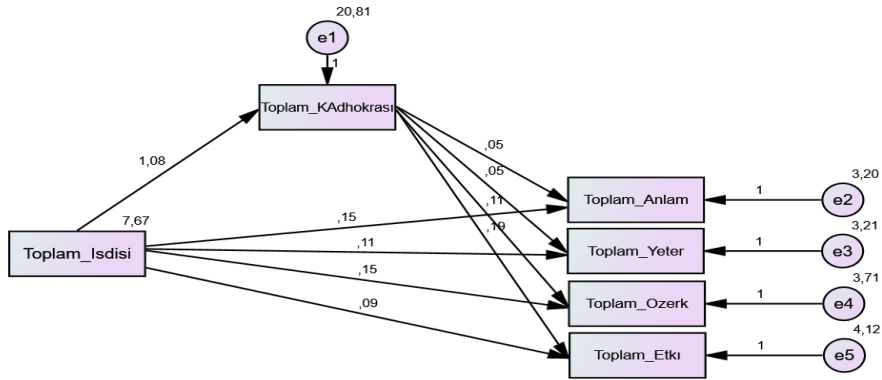
		Estimate	S.E.	C.R.	P
Klan	<--- İş Dışı	1,195	,065	18,269	***
Yeterlilik	<--- Klan	,060	,016	3,787	***
Özerklik	<--- Klan	,103	,017	6,031	***
Etki	<--- Klan	,166	,018	8,998	***
Anlam	<--- Klan	,074	,016	4,753	***
Etki	<--- İş Dışı	,101	,037	2,702	***
Anlam	<--- İş Dışı	,113	,032	3,584	***
Yeterlilik	<--- İş Dışı	,093	,032	2,907	***
Özerklik	<--- İş Dışı	,145	,035	4,198	***

Tablo 6’daki analiz sonuçları göstermektedir ki paternalist liderliğin “çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dâhil olma (iş dışı)” alt boyutu, psikolojik güçlendirmenin tüm “anlam, yeterlilik, özerklik ve etki” alt boyutları üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. Tablo 7’de yer alan bulgular ise “çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dâhil olma” alt boyutunun,

aracı değişken olan “klan kültürü” üzerinde de anlamlı bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, klan kültürünün psikolojik güçlendirmenin anlam, yeterlilik, özerklik ve etki boyutları üzerinde anlamlı etkisi söz konusudur.

Aracı değişken olan klan kültürü modele dahil edildiğinde bağımsız değişken olan çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dahil olma boyutunun anlam, yeterlilik, özerklik ve etki boyutları üzerindeki etkisi anlamlı kalmasına rağmen etki değerlerinde bir düşüş olduğu gözlemlenmiştir. Buna göre paternalist liderliğin “çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dâhil olma (iş dışı)” alt boyutu ve psikolojik güçlendirmenin “anlam, yeterlilik, özerklik ve etki” alt boyutları arasındaki ilişkilerde klan kültürünün kısmi aracılık etkisinin olduğu söylenebilmektedir.

Şekil 9. Adhokrasi Kültürü Aracılık Analizine İlişkin Yapısal Model



Tablo 8. Adhokrasi Kültürü Aracılık Etkisi Sonuçları

		Estimate	S.E.	C.R.	P
Anlam	<--- İş Dışı	,186	,026	4,774	***
Yeterlilik	<--- İş Dışı	,144	,026	3,658	***
Özerklik	<--- İş Dışı	,263	,029	6,838	***
Etki	<--- İş Dışı	,154	,031	3,990	***

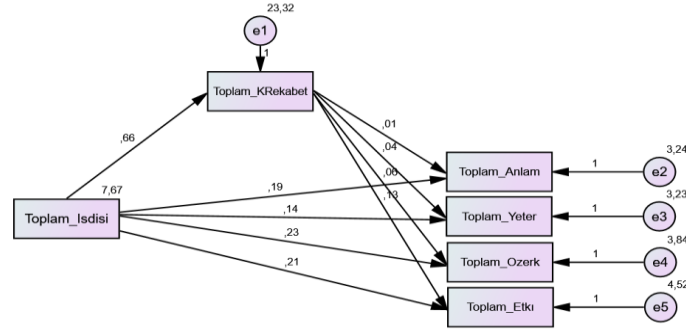
		Estimate	S.E.	C.R.	P
Adhokrasi	<--- İş Dışı	1,079	,066	16,380	***
Yeterlilik	<--- Adhokrasi	,049	,016	3,130	***
Özerklik	<--- Adhokrasi	,105	,017	6,231	***
Etki	<--- Adhokrasi	,195	,018	10,932	***
Anlam	<--- Adhokrasi	,048	,016	3,031	***
Etki	<--- İş Dışı	,089	,035	2,532	***
Anlam	<--- İş Dışı	,151	,031	4,888	***
Yeterlilik	<--- İş Dışı	,111	,031	3,592	***
Özerklik	<--- İş Dışı	,154	,033	4,635	***

Tablo 8’ de yer alan bulgular ise “çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dâhil olma” alt boyutunun, aracı değişken olan “adhokrasi kültürü” üzerinde de anlamlı bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, adhokrasi kültürünün psikolojik güçlendirmenin anlam, yeterlilik, özerklik ve etki boyutları üzerinde anlamlı etkisi söz konusudur.

Aracı değişken olan adhokrasi kültürü modele dahil edildiğinde bağımsız değişken olan çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dahil olma boyutunun anlam, yeterlilik, özerklik ve etki boyutları üzerindeki etkisi anlamlı kalmasına rağmen etki değerlerinde bir düşüş olduğu gözlemlenmiştir. Buna göre paternalist liderliğin “çalışanların yaşamlarının iş dışı

alanına dâhil olma (iş dışı)” alt boyutu ve psikolojik güçlendirmenin “anlam, yeterlilik, özerklik ve etki” alt boyutları arasındaki ilişkilerde adhokrazi kültürünün kısmi aracılık etkisinin olduğu söylenebilmektedir.

Şekil 10. Rekabet Kültürü Aracılık Analizine İlişkin Yapısal Model



Tablo 9. Rekabet Kültürü Aracılık Etkisi Sonuçları

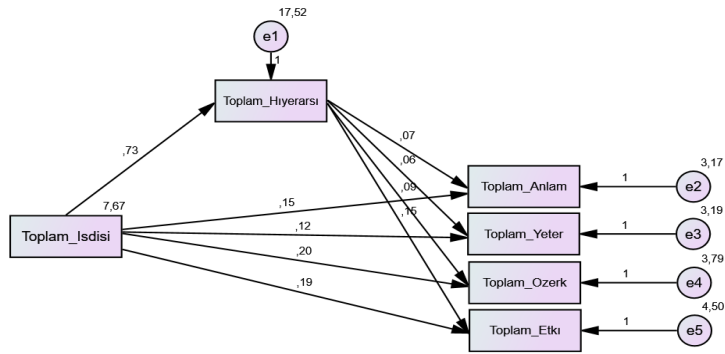
		Estimate	S.E.	C.R.	P
Anlam	<--- İş Dışı	,186	,026	4,774	***
Yeterlilik	<--- İş Dışı	,144	,026	3,658	***
Özerklik	<--- İş Dışı	,263	,029	6,838	***
Etki	<--- İş Dışı	,154	,031	3,990	***

		Estimate	S.E.	C.R.	P
Rekabet	<--- İş Dışı	,661	,070	9,479	***
Yeterlilik	<--- Rekabet	,035	,015	2,364	***
Özerklik	<--- Rekabet	,064	,016	3,928	***
Etki	<--- Rekabet	,129	,018	7,331	***
Anlam	<--- Rekabet	,011	,015	,751	***
Etki	<--- İş Dışı	,102	,033	6,498	***
Anlam	<--- İş Dışı	,115	,028	7,005	***
Yeterlilik	<--- İş Dışı	,141	,028	5,075	***
Özerklik	<--- İş Dışı	,225	,030	7,447	***

Tablo 9’ da yer alan bulgular ise “çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dâhil olma” alt boyutunun, aracı değişken olan “rekabet kültürü” üzerinde de anlamlı bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, rekabet kültürünün psikolojik güçlendirmenin anlam, yeterlilik, özerklik ve etki boyutları üzerinde anlamlı etkisi söz konusudur.

Aracı değişken olan rekabet kültürü modele dahil edildiğinde bağımsız değişken olan çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dahil olma boyutunun anlam, yeterlilik, özerklik ve etki boyutları üzerindeki etkisi anlamlı kalmasına rağmen etki değerlerinde bir düşüş olduğu gözlemlenmiştir. Buna göre paternalist liderliğin “çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dâhil olma (iş dışı)” alt boyutu ve psikolojik güçlendirmenin “anlam, yeterlilik, özerklik ve etki” alt boyutları arasındaki ilişkilerde rekabet kültürünün kısmi aracılık etkisinin olduğu söylenebilmektedir.

Şekil 11. Hiyerarşi Kültürü Aracılık Analizine İlişkin Yapısal Model



Tablo 10. Hiyerarşi Kültürü Aracılık Etkisi Sonuçları

		Estimate	S.E.	C.R.	P
Anlam	<--- İş Dışı	,186	,026	4,774	***
Yeterlilik	<--- İş Dışı	,144	,026	3,658	***
Özerklik	<--- İş Dışı	,263	,029	6,838	***
Etki	<--- İş Dışı	,154	,031	3,990	***

		Estimate	S.E.	C.R.	P
Hiyerarşi	<--- İş Dışı	,726	,060	12,008	***
Yeterlilik	<--- Hiyerarşi	,061	,017	3,587	***
Özerklik	<--- Hiyerarşi	,093	,019	5,007	***
Etki	<--- Hiyerarşi	,153	,020	7,569	***
Anlam	<--- Hiyerarşi	,067	,017	3,932	***
Etki	<--- İş Dışı	,127	,034	5,515	***
Anlam	<--- İş Dışı	,154	,029	5,390	***
Yeterlilik	<--- İş Dışı	,120	,029	4,180	***
Özerklik	<--- İş Dışı	,200	,031	6,417	***

Tablo 10' da yer alan bulgular ise "çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dâhil olma" alt boyutunun, aracı değişken olan "hiyerarşi kültürü" üzerinde de anlamlı bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, hiyerarşi kültürünün psikolojik güçlendirmenin anlam, yeterlilik, özerklik ve etki boyutları üzerinde anlamlı etkisi söz konusudur.

Aracı değişken olan hiyerarşi kültürü modele dahil edildiğinde bağımsız değişken olan çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dahil olma boyutunun anlam, yeterlilik, özerklik ve etki boyutları üzerindeki etkisi anlamlı kalmasına rağmen etki değerlerinde bir düşüş olduğu gözlemlenmiştir. Buna göre paternalist liderliğin "çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dâhil olma (iş dışı)" alt boyutu ve psikolojik güçlendirmenin "anlam, yeterlilik, özerklik ve etki" alt boyutları arasındaki ilişkilerde hiyerarşi kültürünün kısmi aracılık etkisinin olduğu söylenebilmektedir.

4. Tartışma ve Sonuç

Schein (2010), eserinde liderlik ile örgüt kültürünün karşılıklı etkileşim içerisinde olduğunu ve bu etkileşimin iki yönlü bir nitelik taşıdığını vurgulamaktadır. Modern liderlik stilleri arasında yer alan paternalist liderlik, özellikle Türkiye gibi kolektivist değerlerin ve insani unsurların ön planda olduğu toplumlarda sıklıkla karşılaşılan bir liderlik tarzı olarak öne çıkmaktadır. Araştırmalar, paternalist liderliğin çeşitli boyutlarının çalışanların psikolojik güçlendirilmesi üzerinde farklı etkiler doğurduğunu göstermektedir. Psikolojik güçlendirme, çalışanların işlerinde daha özerk ve başarılı olmalarına

zemin hazırlayan bir süreçtir. Örgüt kültürü ise psikolojik güçlendirmenin gelişimini etkileyen kritik bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Türkiye'nin yüksek güç mesafesi ve kolektivizme dayalı kültürel yapısı, çalışanların örgüt içerisinde eşit olmayan güç ve statü dağılımını kabullenmeye yatkın olmalarına ve liderlerden hem destekleyici hem de karar verici bir tutum beklemelerine yol açmaktadır. Paternalist liderler, çalışanların aile ve günlük yaşamlarına ilgi gösterip onların refahı için kaygı duyduklarında, iş yerinde özgürlük ve fırsatlar sağlayarak çalışanlarının yaptıkları iş üzerinde etkili olduklarını hissettirdiklerinde, çalışanlar işlerine daha fazla anlam yükleyerek örgüt içerisinde psikolojik olarak daha güçlü hissedebilmektedir. Buna ek olarak, paternalist liderin saygı, sempati ve samimiyet sergilemesi ve çalışanlarını kendi çıkarları doğrultusunda kullanmaktan kaçınması, çalışanların psikolojik güçlenme olasılığını artıran önemli etkenler arasında yer almaktadır.

Bu bağlamda paternalist liderliğin alt boyutu olan "çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dahil olma" boyutu ile psikolojik güçlendirme alt boyutları olan anlam, yeterlilik, özerklik ve etki boyutları arasındaki ilişkide örgüt kültürünün alt boyutları olan klan, adhokrasi, rekabet ve hiyerarşi kültürünün aracılık rolünü araştırmak amacıyla 2021-2022 eğitim öğretim yılında Şırnak İl Millî Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı tüm devlet okullarında görev yapan 626 öğretmenden elde ettiğimiz veriler ışığında aşağıdaki bulgulara yer verilmiştir.

Genel olarak değerlendirildiğinde mevcut araştırmada paternalist liderliğin psikolojik güçlendirmeyi pozitif etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç, Demirel (2012), Süer (2017), Kim ve Lee (2018) ve Turgut ve Sağlam Arı (2021)'nin çalışmalarında elde edilen bulgular ile örtüşmektedir. Benzer şekilde paternalist liderliğin örgüt kültürünü pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Bu sonuç, Hashmi, Rehman ve Ilyas (2018), Kalsoom vd. (2020), İlhan Nas ve Doğan (2020) ve Khlaf ve Tekin (2021) çalışmalarında elde edilen bulgular ile örtüşmektedir. Ayrıca örgüt kültürünün de psikolojik güçlendirmeyi pozitif yönde etkilediği sonucu tespit edilmiştir. Bu sonuç, alan yazında örgüt kültürü ve psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkiyi inceleyen Balçık ve Ordu (2018), Kutsara ve Chatpunyakul (2019), Tandon, Mishra ve Khan (2021) ve Hernawaty ve Syahrani (2022)'nin çalışmalarında elde edilen bulgular ile örtüşmektedir. Paternalist liderlik ve psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide örgüt kültürünün kısmi aracı rolü olduğu sonucu tespit edilmiştir. Bu sonuç, Naeimi, Rad ve Sadighi, (2014), Aydın (2015), Pradhan, Panda ve Jen (2017) ve Saç (2019)'ün çalışmalarından elde edilen bulgular ile örtüşmektedir.

Bu araştırmada paternalist liderliğin "çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dahil olma (iş dışı)" alt boyutunun psikolojik güçlendirmenin tüm alt boyutları (anlamlılık, yeterlilik, özerklik ve etki) üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bu sonuç, Ashfaq ve Siddiqui (2020), Handayani ve Hartijasti (2020) ve Gyamerah vd., (2022)'nin benzer çalışmalarıyla dolaylı olarak uyumludur. Liderlerin, çalışanların iş dışı yaşantılarına ve ailevi konularına ilgi göstermesi, karşılaştıkları sorunlarda onları desteklemesi, çalışanların kendilerini psikolojik olarak güçlenmiş hissetmelerine katkı sağlamaktadır. Bu durum, liderin çalışanlara yönelik ilgi ve desteğinin, çalışan motivasyonunu ve iş performansını olumlu yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Benzeri destek mekanizmaları, çalışanların kendilerini daha değerli hissetmelerine ve örgüte olan bağlılıklarının artmasına yardımcı olmakta; dolayısıyla iş ortamındaki verimlilik ve mutluluk düzeyini yükseltmektedir (Cameron ve Quinn, 2017).

Paternalist liderliğin "çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dahil olma (iş dışı)" alt boyutunun örgüt kültürünün tüm alt boyutları (klan, adhokrasi, rekabet ve hiyerarşi) üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuç alan yazında Liu (2014), Çalışkan (2015) ve Karşu Cesur, Erkilet ve Taylan'ın (2019) çalışmaları ile benzer uyumluluk gösterdiği söylenebilir. Paternalist liderlik tarzını benimseyen liderler, çalışanların iş dışı yaşamlarına önem vermekte ve bu doğrultuda onları desteklemektedir. Bu yaklaşım çerçevesinde, klan kültürü çalışan katılımı, bağlılık ve üyeler arası etkileşimi, adhokrasi kültürü sorun çözme kapasitesi ve geleneksel bürokratik sınırların ötesine geçmeyi, rekabet kültürü üretkenlik, proaktif davranış ve ek çaba göstermeyi, hiyerarşi kültürü ise örgüt içi süreçlerin sorunsuz ve verimli biçimde ilerlemesini merkeze almaktadır (Cameron ve Quinn, 2017). Dolayısıyla, paternalist liderliğin "çalışanların iş dışı yaşamlarına dâhil olma" boyutunun, örgüt kültürünün söz konusu dört boyutunu da anlamlı şekilde etkilediği söylenebilir.

Mevcut çalışmada ayrıca örgüt kültürünün tüm alt boyutlarının (klan, adhokrasi, rekabet ve hiyerarşi) psikolojik güçlendirmenin tüm alt boyutları (anlamlılık, yeterlilik, özerklik ve etki) üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bu sonuçlar alan yazında Ahadi, Suandi ve Omar (2011), Jiang ve Fu (2011), Sotirofski (2014), Bolat, Bolat ve Yüksel (2016), Lee (2016), Aji vd., (2017), Lee ve Chang (2017), ve Balçık ve Ordu (2018) ve Karaca'nın

(2022) çalışmalarından elde edilen bulgular ile örtüşmektedir. Klan kültürüne sahip örgütlerde, çalışanların kararlara katılımı, fikir ve önerilerinin değerlendirilmesi, bağımsız karar alabilme kapasitelerinin desteklenmesi, liderin temel amacının çalışanları güçlendirmek şeklinde konumlandırılması ve çalışanlara örgütün bir parçası oldukları hissini verilmesi söz konusu örgütlerde psikolojik güçlendirme uygulamalarını mümkün hâle getiren unsurlar olarak değerlendirilmektedir. Adhokrasi kültürüne sahip örgütlerin yeni fikir ve düşüncelere özel önem vermesi, çalışanları yaratıcılık konusunda cesaretlendirmesi ile risk alma ve girişimcilik davranışlarının teşvik edilmesi, psikolojik güçlendirmenin bu kültür ortamında başarıyla uygulanabileceğini ve gelişim potansiyelini artırabileceğini göstermektedir. Rekabet kültürü, çalışanların güçlenme duygusunu pekiştiren önemli bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Rekabetçi yaklaşım, verimliliği en üst düzeye çıkarmayı hedeflediği ve sonuç odaklı olduğu için çalışanların maksimum performans göstermelerine olanak tanımak amacıyla daha geniş yetki kullanımlarını ve kurumsal desteği vurgulamaktadır. Öte yandan, hiyerarşi kültürü uzun vadeli bir bakış açısı ile istikrarlı bir çalışma ortamını incelemek ve personel ile rolleri kontrol altına almaktadır (Cameron ve Quinn, 2017). Bu durumun Türkiye’de belirsizlikten kaçınma düzeyinin yüksekliği (Hofstede, 1984) ile ilişkili olabileceği öne sürülmektedir. Böylelikle, hiyerarşik kültürün belirsizliği azaltması sayesinde çalışanların rol ve sorumlulukları ile yetkinliklerine dair yaşanabilecek potansiyel belirsizliklerin bertaraf edilebileceği düşünülebilir (Bolat, Bolat ve Yüksel, 2016: 96).

Paternalist liderliğin “çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dahil olma (iş dışı)” alt boyutu ile psikolojik güçlendirmenin tüm alt boyutları (anlamlılık, yeterlilik, özerklik ve etki) arasındaki ilişkide örgüt kültürünün klan, adhokrasi, rekabet ve hiyerarşi alt boyutlarının aracılık rolleri olduğu göze çarpan bir başka sonuçtur. Elde edilen bu sonuçlar Pradhan, Panda ve Jena (2017) ve Saç’ın (2019) yapmış olduğu çalışmalar ile örtüşmektedir. Klan kültüründe aile ortamı, karşılıklı yardımseverlik, güçlendirme ve çalışanların gelişimi büyük önem taşıdığından, liderlerin çalışanların iş dışı yaşamlarına dâhil olması genellikle olumlu karşılanmaktadır. Bu kültürde, liderler ile çalışanlar arasındaki samimi ve destekleyici ilişkiler, örgüt içerisindeki dayanışma ve bağlılığı güçlendirebilir. Dolayısıyla, liderin çalışanlara özel hayat konularında ilgi göstermesi, çalışanlar tarafından destek ve ilgi şeklinde yorumlanabilmektedir. Adhokrasi kültüründe, liderin çalışanların iş dışı problemlerine yardımcı olması, çalışanların işlerine daha iyi odaklanabilmesini sağlayarak yaratıcılık ve girişimcilik becerilerini geliştirmelerine katkıda bulunabilir. Rekabet kültürü çerçevesinde bakıldığında ise liderin çalışanların iş dışı sorunlarını çözmesi, çalışanların iş dışındaki kaynak ve enerjilerini işe yönlendirmelerine olanak tanıyarak onların daha rekabetçi bir tutum sergilemesine ve iş performanslarının yükselmesine destek olmaktadır. Hiyerarşi kültüründe ise liderler çoğunlukla otoriter bir figür olarak algılanırken, daha düzeyli ve hiyerarşik olmayan örgütlerde lider-çalışan ilişkisinin arkadaşlık yönü ağır basabilmektedir (Cameron ve Quinn, 2017). Bu sebepler, hiyerarşi kültüründe liderlerin çalışanların iş dışı yaşamına dahil olması, liderlerin otoritesini koruması ve örgüt içi düzenin sürdürülmesi açısından anlamlı bir yaklaşım olarak değerlendirilebilir.

5. Öneriler

Araştırma sonuçları incelendiğinde, literatürde daha önce bu alanda gerçekleştirilen benzer çalışmalarla uyumlu bulgular elde edildiği görülmektedir. Bununla birlikte, araştırma modeli kapsamında geliştirilen ve literatürde henüz test edilmemiş hipotezlere bağlı olarak elde edilen yeni sonuçların, ilerleyen dönemde gerçekleştirilecek çalışmalar için yol gösterici nitelikte olacağı ve ilgili alan yazına katkı sunacağı düşünülmektedir.

Araştırma, kuramsal ve uygulamaya dayalı bilgileri temel alarak, daha önce literatürde derinlemesine incelenmemiş olan “paternalist liderlik ve psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide örgüt kültürünün alt boyutlar bazındaki aracılık rolünü” ortaya koymaktadır. Elde edilen bulgular, örgütler açısından uygun liderlik tarzının belirlenmesine ve lider davranışlarının daha iyi tanınmasına önemli ölçüde katkı sağlayacaktır. Ayrıca, araştırmanın yalnızca örgütler için değil, yeni bilgiler edinmek ve mevcut bilgileri derinleştirmek isteyen araştırmacılar ve konuya ilgi duyan diğer kesimler için de yararlı bir kaynak olacağı değerlendirilmektedir.

Gelecekte gerçekleştirilecek benzer araştırmalarda, farklı değişkenlerle daha geniş ve uzun dönemli örneklemeler üzerinde çalışma yapılması, farklı bölgelerdeki farklı meslek gruplarına veya özel sektör çalışanlarına uygulama fırsatı sunabilecektir. Böylelikle, elde edilecek yeni veriler ve çıkarımlar, araştırma alanını zenginleştirmeye devam edecektir.

Kaynakça

- Ağalday, B. ve Dağlı, A. (2019). Examining Paternalistic Leadership Behaviours of Primary School Principals Based on the Teachers Perceptions in Turkey. *Artuklu İnsan ve Toplum Bilim Dergisi*, 4(2), 1-22.
- Ahadi, S., Suandi, T. & Omar, Z. (2011). Influence of Organizational Culture on Psychological Empowerment of Academicians in Research Universities. In: *12th International Conference on HRD Research and Practice across Europe: Sustaining Growth through Human Resource Development*, University of Gloucestershire (1-27) Cheltenham, UK, 25-27 Mayıs 2011.
- Aji, A. A., Hamid, J. A., Hassan, A. & Rasdi, M. (2017). Effect of Organizational Cultures on Lecturers Psychological Empowerment and Organizational Commitment: Structural Equation Modeling Approach. *IOSR Journal of Humanities and Social Science*, 22(3), 71-82.
- Akıncı Vural, Z. B. ve Coşkun Değirmen, G. (2020). Örgüt Kültürü: İletişim, Liderlik, Motivasyon, Bağlılık, Performans Açısından Değerlendirme (2. Baskı), Ankara: Nobel.
- Alvesson, M. (2002). *Understanding Organizational Culture*. SAGE Publication.
- Ashfad, M. B. & Siddiqui, D. A. (2020). Paternalistic Leadership and Followers' Innovative Behavior in Pakistan: The Mediator Role of Ethical Climate, Psychological Empowerment and Team Identification. *Industrial & Organizational Psychology eJournal*.
- Aycan, Z. (2001). Paternalizm: Yönetim ve Liderlik Anlayışına İlişkin Üç Görgül Çalışma. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 1-26.
- Aycan, Z. (2006). Paternalism: Towards Conceptual Refinement and Operationalization. In K. S. Yang, K. K. Hwang, & U. Kim (Eds.), *Scientific Advances in Indigenous Psychologies: Empirical, Philosophical and Cultural Contributions*: 445-466. London: Sage Ltd.
- Aycan, Z. (2015). Paternalistic Leadership. *Wiley Encyclopedia of Management*, 1-2.
- Aycan, Z., Kanungo, R., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, G. ve Kurshid, A. (2000). Impact of culture on human resource management practices: A 10-country comparison. *Applied Psychology*, 49(1), 192-221.
- Aycan, Z., Schyns, B., Sun, J. M., Felfe, J. & Saher, N. (2013). Convergence and Divergence of Paternalistic Leadership: A Cross-Cultural Investigation of Prototypes. *Journal of International Business Studies*, 44(9), 962-969.
- Ayçin, E., Maruf, M., Güçlü, P. ve Özveri, O. (2021). Excel ve SPSS Uygulamalı İşletme İstatistiği (Güncelleştirilmiş 2. Basım), Ankara: Nobel.
- Aydın, Y. (2015). *Liderlik Tarzları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkide Örgüt Kültürünün Rolü: Bursa Serbest Bölgesinde Faaliyet Gösteren Firmalar Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Adana.
- Balçık, E. & Ordu, A. (2018). Örgüt Kültürü, Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler. *Bursa Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32(1), 93-119.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Başar, Ş. ve Okçu, V. (2022). Lise Müdürlerinin Paternalistik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişki (The Relationship between High School Principal' Paternalistic Leadership Behaviors and Teachers' Organizational Silence Levels'). *Siirt Eğitim Dergisi (Siirt Journal of Education)*, 2(1), 12-32.
- Bauer, T. & Erdoğan, B. (2021). *Organizational Behavior: Bridging Science and Practice Version 4.0*. Boston Academic Publishing Inc.
- Bayram, N. (2016). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: AMOS Uygulamaları* (3. Baskı). Bursa: Ezgi Kitapevi.
- Bolat, T., Bolat, O. İ. ve Yüksel, M (2016). Hizmetkar Liderlik ve Psikolojik Güçlendirme İlişkisi; Örgüt Kültürünün Düzenleyici Etkisi. *Faculty of Economics and Administrative Sciences*, 36(1), 75- 104.
- Büyüköztürk, Ş. (2021). *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı: İstatistik, Araştırma Deseni SPSS Uygulamaları ve Yorum* (29. Baskı). Ankara: PEGEM Akademi.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Bases on the Competing Values Framework* (1. Baskı), John Wiley & Sons, Inc.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Bases on the Competing Values Framework* (revize edilmiş baskı), John Wiley & Sons, Inc.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Bases on the Competing Values Framework* (3. Baskı), John Wiley & Sons, Inc.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2017). *Örgüt Kültürü: Örgütsel Tanı ve Değişim, Rekabetçi Değerler Modeli* (Gülcan, M. G. & Cemaloğlu, N, Çev.), Ankara: Pegem.

- Cameron, K. S., Quinn, R. E., DeGraff, J. & Thakor, A. V. (2006). *Competin Values Leadership: Creating Value in Organizations*. Edward Elgar, Cheltenham.
- Cerit, Y. (2012). Paternalist Liderlik ile Yöneticiden ve İş in Doğasından Doyum Arasındaki İlişki. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(2), 35-56.
- Chan, C. H. S. (2007). *Paternalistic Leadership Styles and Follower Performance: Examining Mediating Variables in a Multi-Level Model*. (Unpublished Doctoral Dissertation) The Hong Kong Polytechnic University, Hon Kong.
- 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.
- Çakar, U. ve Kim. H. (2015). Paternalistic Leadership in Korean Small and Medium Scale Enterprises: Applicability of a Turkish Paternalism Scale. *İş ve İnsan Dergisi (The Journal of Human and Work)*, 2(2), 77-90.
- Çalışkan, N. (2015). *Ulusal Kültürün Örgüt Kültürü ve Paternalist Liderlik Algısı Üzerindeki Etkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Nevşehir.
- Çalışkan, N. ve Özkoç, A. G. (2016). Örgütlerde Paternalist Liderlik Algısına Etki Eden Ulusal Kültür Boyutlarının Belirlenmesi. *Journal of Yasar University*, 11(44), 240-250.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2021). Sosyal Bilimler için Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları (6. Basım), Ankara: Pegem Akademi.
- Daft, R. L. (2021). *Organization Teory & Design (13 Ed.)*. Boston, US.
- Dağlı, A. ve Ağalday, B. (2018). Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışlarının İncelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(66), 518-534.
- David, S. N. J., Valas, S. & Raghunathan, R. (2018). Assessing Organization Culture: A Review on the OCAI Instrument. *International Conference on Management and Information Systems*, Cilt, 21, 182-188.
- Demirer, P. (2012). *Is Paternalistic Leadership Empowering: A Contingency Frawork*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Koç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Erkorkmaz, Ü., Etikan, İ., Demir, O., Özdamar, K. ve Sanisoğlu, Y. S. (2013). Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Uyum İndeksleri, *Türkiye Klinikleri J. Med.*, 33 (1), 210-223.
- Farh, J. L. & Cheng, B. S. (2000). A Cultural Analysis of Paternalistic Leadership in Chinese Organizations. *In Management and Organizations in the Chinese Context*, 84-127, Palgrave Macmillan, London.
- Farh, J. L., Liang, J., Chou, L. F. & Cheng, B. S. (2008). Paternalistic Leadership in Chinese Organizations: Research Progress and Future Research Directions. *In Leadership and Management in Cihina: Philosophies, Theories and Practices*, 171-205. Cambridge Universty Press.
- Feng, g., Zhu, J., Wang, N. & Liang, H. (2019). How Paternalistic Leadership Influences IT Security Policy Comliance: The Aediating Role of the Social Bond. *Journal of the Association for Information Systems*, 20(11), 1650-1691.
- Fong, K. H. & Snape, E. (2015). Empowering Leadership, Psychological Empowerment and Employee Outcomes: Testing a Multi-level Mediating Model. *British Journal of Management*, 26, 126-138.
- Göncü, A., Aycan, Z. & Johnson, R. E. (2014). Effects of Paternalistic and Transformational Leadership on Followers Outcomes. *The International Journal of Management and Business*, 51(1), 36-58.
- Greenberg, J. (2010). *Behavior in Organizations* (10. Baskı). USA: Pearson.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2015). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: Felsefe-Yöntem-Analiz* (2. Baskı). Anakara: Seçkin.
- Gyamerah, S., He, Z., Asante, D., Ampaw, E. M. & Gyarerah, E. E. D. (2022). Paternalistic Leadership, Employee Creativity, and Retention: The Role of Psychological Empowerment. *International Journal of Cross Cultural Management*, 22(1), 83-104.
- Handayani, T. & Hartijasti, Y. (2020). *The Effect of Paternalistic Leadership on Employee Innovative Behavior in Indonesian Startup Companies: The Mediating Role of Psychological Empowerment*. Proceesings of the Sixth Padang Onternational Conference On Economics Edution, Economics, Business and Management, Accounting and Entrepreneurship (PICEEBA 2020), Advences in Economics, Business and Management Research, 179, 589-597.
- Hashmi, M. M. A. D., Rehman, C. A. & Ilyas, M. (2018). Impact of Leadership Styles on Empolees' Outcome Mediating Role of Organizational Culture. *Journal of Managerial Sciences*, 12(1), 11-20.
- Hayek, M., Novicevic, M. M., Humphreys, J. H. & Jones, N. (2010). Ending the Denial of Slavery in Management History: Paternalistic Leadership of Joseph Emory Davis. *Journal of Management History*, 16(3), 367-379.

- Hernawaty, H. & Syahrani, M. (2022). Managing workforce agility through bureaucratic leadership and organizational culture in public service mediated by psychological empowerment. *Jurnal of Manajemen dan Pemasaran Jasa*, 15(2), 197-212.
- Hofstede, G. (1984). Cultural Dimensions in Management and Planning. *Asia Pacific Journal of Management*, 1(2), 81-99.
- İlhan Nas, T. & Doğan, A. (2020). Z Kuşağındaki Bireylerin Kişilik Özelliklerinin Paternalist Liderlik Algılarına Etkisinde Örgüt Kültürünün Düzenleyici Rolü. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi (Kastamonu University Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences)*, 22(2), 30-60.
- Jiang, X. & Fu, Q. (2011). Relationship between Universities Organizational Culture, Teachers' Psychological Empowerment and Organizational Citizenship Behavior. Fourth International Joint Conference on Computational Sciences and Optimization, 699-703. IEEE. Yunnan, China.
- Jong, J. & Faerman, S. (2021). The Role of Goal Specificity in the Relationship Between Leadership and Empowerment. *Public Personnel Management*, 50(4), 559-583.
- Kalsoom, Z., Khan, M. A. & Zubair, S. S. (2020). Organizational Culture as a Moderator between Paternalistic Leadership Style and Organizational Commitment: A Case of Banking Sector, Pakistan. *European Journal of Business and Management*, 12(1), 41-54.
- Karaca, D. (2021). *Örgüt Kültürü, Örgütsel Öğrenme, Yönetim İnovasyonu ve Yeni Ürün Geliştirme Performansı İlişkisi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karşu Cesur, D., Erkilet, A. ve Taylan, H. H. (2019). Paternalist Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi: Sakarya Üniversitesi Örneği. *Akademik İncelemeler Dergisi*, 14(1), 87-116.
- Khaf, A. E. A. & Tekin, E. (2021). Ulusal Kültürün Paternalist Liderlik Algısı Üzerine Etkisi: Libya Örneği. *Toplum ve Kültür Araştırmaları Dergisi (Journal of Social and Cultural Studies)*, 1, 44-70.
- Kim, Y. M. & Lee, K. N. (2018). Structural Relationship Among Directors' Coaching Leadership; Organizational Culture, Early Childhood Teachers' Empowerment, Teacher-Efficacy and Job Satisfaction. *Korean Journal of Child Education & Care*, 18(2), 183-202.
- Köksal, O. (2011). Bir Kültürel Liderlik Paradoksu: Paternalizm. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Mustafa Kemal University Journal of Social Sciences Intitute)*, 8(15), 101-122.
- Kutsara, S. & Chatpunyakul, C. (2019). The Relationship between Organizational Culture and Psychological Empowerment and Thai Professional Footballers. *Journal of Sports Science and Health*, 20(1), 44-57.
- Kwan, P. & Walker, A. (2004). Validating the Competing Values Model as a Representation of Organizational Culture Through Inter-Institutional Comparisons. *Organizational Analysis*, 12(1), 21-37.
- Lee, E. J. (2016). The Organizational Culture, Psychological Empowerment, and Organization Efficiency in Fashion Companies. *The Research Journal of Costume Culture*, 24(2), 198-217.
- Lee, Y. & Chang, J. (2017). Perceived Organizational Culture and Psychological Empowerment of Employees in Casino Companies. *International Journal of Industrial Distribution & Business*, 8(5), 65-75.
- Li, C., Wu, K., Johnson, D. E. & Wu, M. (2012). Moral Leadership and Psychological Empowerment in China. *Journal of Managerial Psychology*, 27(1), 90-108.
- Liu, Y. (2014). Exploring the Impact of Organizational Culture on Paternalistic Leadership in Chinese SMEs. *World Journal of Management*, 5(1), 1-19.
- Meng, Q. & Sun, F. (2019). The Impact of Psychological Empowerment on Work Engagement Among University Faculty Members in China. *Psychology Research and Behavior Management*, 12, 983-990.
- Naeimi, A., Rad, G. P. & Sadighi, H. (2014). Analysis of Relationship between Servant Leadership, Organizational Culture and Empowerment in Agriculture Ministry of Iran. *Journal of Applied Science and Agriculture*, 9(4), 1498-1507.
- Özdamar, K. (2017). *Eğitim, Sağlık ve Davranış Bilimlerinde Ölçek ve Test Geliştirme Yapısal Eşitlik Modellemesi: IBM SPSS, IBM SPSS AMOS ve MINITAB Uygulamalı*. Eskişehir: Nisan Kitabevi.
- Özudođru, G. ve Çakır, H. (2014). Öğretim Elemanlarının Bilişim Teknoloji Kullanımında Öğretmen Adaylarına Model Olma Farkındalıklarının İncelenmesi. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*, 15(2), 207-226.
- Pellegrini, E. K. & Scandura, T. A. (2008). Paternalistic Leadership : A Review and Agenda for Future Research. *Journal of Management*, 34(3), 566-593.
- Pradhan, R. K., Panda, M. & Jena, L. K. (2017). Transformational Leadership and Psychological Empowerment. The mediating effect of organizational culture in Indian retail industry. *Journal of Enterprise Information Management*, 30(1), 82-95.

- Raymer, S. D. (2014). *The Combined Effects of Leadership Style and Organizational Culture Type on Psychological Empowerment and Organizational Commitment* (For the Degree of Master of Science), Colorado State University, Colorado.
- Saç, Ö. (2019). *Liderlik Tarzları ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve bu İlişkiye Örgüt Kültürünün Aracılık Etkisi: Bir Kamu İktisadi Teşekkülü ve Bağlı İşletmelerinde Uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Saylık, A. ve Aydın, İ. (2020). Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışları Ölçeğinin Geliştirilmesi: Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 53(1), 273-300.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. 4. Baskı, San Francisco: Published by Jossey-Bass.
- Song, M., Chen, P. & Cao, H. (2023). Effect of School Organizational Culture on Teacher Leadership. *International Journal of Higher Education*, 12(5), 80-93.
- Sotirofski, K. (2014). Organizational Culture Impact on Psychological Empowerment of Academic Staff. *European Journal of Sustainable Development*, 3(2), 119-124.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Spreitzer, G. M. (2008). *Taking Stock: A Review of More Than Twenty Years of Research on Empowerment at Work*. J. Barling (Ed), CP. Cooper (Ed). *The Handbook of Organizational Behavior*, Sage Publications, 1, 54-72.
- Süer, F. C. (2017). The Effect of Leadership Styles on Employees' Psychological Empowerment and the Gender Role in this Relation. *Research Journal of Business and Management*, 4(4), 434-446.
- Sürgevil, O., Tolay, E. & Topoyan, M. (2013). Yapısal Güçlendirme ve Psikolojik Güçlendirme Ölçeklerinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri. *Journal of Yaşar University*, 8(31), 5371-5391.
- Tandon, P., Mishra, S. & Khan, N. (2021). Organizational Culture and Psychological Empowerment: Private Universities in India. *Indian Journal of Management*, 14(5-7), 75-88.
- Turgut, A. ve Sağlam Arı, G. (2021). Paternalist Liderlik ve Psikolojik Güçlendirme Arasındaki İlişkide Temel Benlik Değerlendirmesinin Düzenleyici Etkisi: Dış Ticaret Firmalarında Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 24(2), 440-452.
- Weidenstedt, L. (2020). Employee Empowerment and Paternalism: A Conceptual Analysis of Empowerment's Embeddedness in Communicative Contexts. *Management Revue*, 31(4), 444- 464.
- Xia, Z., Yang, F. & Xu. Q. (2019). Authoritarian-Benevolent Leadership and Its Effects on Graduate Student Creativity: The Mediating Role of Intrinsic Motivation. *The Journal of Creative Behavior*, 55(1), 25-38.
- Zimmerman, M. A. (1995). Psychological Empowerment: Issues and Illustrations. *American Journal of Community Psychology*, 23(5), 581-599.