

Araştırma Makalesi / Research Article**Babacan Liderlik ve Örgütle Özdeşleşme İlişkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracı Rolü: Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Araştırma¹**

The Mediating Role of Leader–Member Exchange in the Relationship Between Paternalistic Leadership and Organizational Identification: A Study on the Banking Sector

Kadir Enes ATALAY²& M. Burak ÜNLÜÖNEN³DOI : [10.63556/ankad.v10i3.525](https://doi.org/10.63556/ankad.v10i3.525)

Geliş/Received: 10/05/2026

Kabul/Accepted: 22/07/2026

Öz

Örgütlerde liderliğin çalışanların örgütsel tutumları üzerindeki etkisinin giderek artan bir önem kazanmasına rağmen, özellikle Türkiye gibi ataerkil kültürel yapının hâkim olduğu toplumlarda, babacan liderlik tarzının yeterince araştırılmamış olduğu düşüncesi bu araştırmanın problemi oluşturmaktadır. Dönüşümcü, etkileşimci ya da otoriter liderlik gibi yaygın liderlik türlerinin ötesinde, babacan liderlik; güven, sadakat ve empati temelinde çalışan-lider ilişkilerini şekillendirmesi açısından örgütle özdeşleşmeyi açıklamada önemli bir kuramsal zemin sunmaktadır. Araştırma, sosyal değişim kuramını temel kuramsal çerçeve olarak benimsemekte; bu çerçevede lider-üye etkileşimi, babacan liderliğin tetiklediği karşılıklılık temelli alışverişin örgütle özdeşleşmeye dönüştüğü “sosyal köprü” mekanizması olarak ele alınmaktadır. Araştırmada yüksek stres, yoğun rekabet ve sıkı denetim koşullarına sahip olmasından dolayı bankacılık sektörü tercih edilmiş; bu yapı, ilişkilerin daha belirgin gözlemlenmesine olanak tanımaktadır. Bu araştırmanın amacı, babacan liderliğin örgütle özdeşleşme üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkilerini test ederek bu liderlik tarzının örgütsel sonuçlar üzerindeki rolünü bütüncül bir model çerçevesinde ortaya koymaktır. Nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Veriler anket yöntemiyle toplanmış ve yapısal eşitlik modellemesi ile analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular; babacan liderliğin örgütle özdeşleşme üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisinin bulunduğunu ve bu ilişkide lider-üye etkileşiminin anlamlı bir aracı rol üstlendiğini göstermektedir. Örgütlerde çalışan bağlılığını artırmak ve aidiyet duygusunu güçlendirmek için insan merkezli liderlik yaklaşımlarının kritik bir rol oynadığı; özellikle bankacılık gibi rekabetin yoğun olduğu sektörlerde babacan liderliğin stratejik bir liderlik modeli olarak değerlendirilebileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Babacan Liderlik, Örgütle Özdeşleşme, Lider-Üye Etkileşimi, Bankacılık Sektörü

Abstract

Despite the growing importance of leadership in organizations for influencing employees' organizational attitudes, paternalistic leadership has not been sufficiently examined, particularly in societies such as Turkey where a patriarchal cultural structure prevails. Beyond widely recognized leadership styles such as transformational, transactional, or authoritarian leadership, paternalistic leadership offers a significant theoretical basis for explaining organizational identification, as it shapes leader-employee relationships based on trust, loyalty, and empathy. Grounded in social exchange theory this study positions leader–member exchange as a reciprocity-based “social bridge” through which paternalistic leadership is translated into organizational identification. The banking sector was chosen for the study because its high-stress environment, intense competition, and strict supervision conditions allow these relationships to be observed more distinctly than in other sectors. This study aims to test the direct and indirect effects of paternalistic leadership on organizational identification and to reveal the role of this leadership style in organizational outcomes within a holistic model framework. A quantitative

¹ Bu çalışma, Kadir Enes ATALAY tarafından hazırlanan yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

²Sorumlu Yazar/Corresponding Author, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Ankara, Türkiye. atalay.kadirenes@ogr.hbv.edu.tr

³ Dr. Öğr. Üyesi, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Ankara, Türkiye. burak.unluonen@hbv.edu.tr

Önerilen Atıf/Suggestion Citation

Atalay, K.E. & Ünlüönen, M.B. (2026). Babacan Liderlik ve Örgütle Özdeşleşme İlişkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracı Rolü: Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Araştırma. *Anadolu Kültürel Araştırmalar Dergisi*, 10(3), 1819-1834.

research method was used. Data were collected through a survey and analyzed using structural equation modeling (SEM). The findings indicate that paternalistic leadership has a significant positive effect on organizational identification, and leader-member exchange plays a meaningful mediating role in this relationship. It is concluded that human-centered leadership approaches play a critical role in enhancing employee commitment and strengthening the sense of belonging in organizations and that paternalistic leadership can be considered a strategic leadership model, especially in highly competitive sectors such as banking.

Keywords: Paternalistic Leadership, Organizational Identification, Leader-Member Exchange, Banking Sector

1. GİRİŞ

Gelişen teknoloji ve küreselleşmenin etkisiyle birlikte bankaların müşterilerine sunduğu hizmetler çeşitlenerek karmaşık bir hale gelmeye başlamaktadır. Mesleki eğitimlerini tamamlayan finans çalışanlarının sektöre kazandırılması ve bu çalışanların sektördeki devamlılığının sağlanması, sunulan hizmetlerin kalitesi açısından önemli ve gereklidir. Bu gerekliliğin temelinde, çalışanlar ile örgüt arasında kurulan psikolojik bağın iş performansı, işe bağlılık, yaratıcılık ve işten ayrılma niyeti gibi kritik örgütsel çıktılar üzerindeki belirleyici etkisi yatmaktadır. Söz konusu psikolojik bağın güçlü ve sürdürülebilir biçimde kurulmasında liderlik tarzları ve liderlerin davranışları merkezi bir rol oynamaktadır.

Bankacılık sektörü, çalışanlar açısından yüksek stres, yoğun rekabet ve sıkı denetim koşullarını bünyesinde barındıran yapısıyla örgütsel davranış araştırmaları için özgün ve zorlu bir alan oluşturmaktadır. Sektörde çalışanların karşılaştığı baskı unsurları yalnızca iş hacmi ve müşteri beklentileriyle sınırlı kalmamakta; yasal düzenlemeler, dijital dönüşüm süreçleri ve teknolojik altyapıya sürekli uyum zorunluluğu da çalışanların psikolojik yükünü artırmaktadır. Bu yoğun baskı ortamında çalışanların kurumlarına olan aidiyetlerini ve psikolojik bağlılıklarını sürdürmeleri, örgütsel sürdürülebilirlik açısından belirleyici bir faktör hâline gelmektedir. Bankacılık sektöründe çalışan devir hızının yüksek olması, kurumsal bilginin korunmasını ve müşteri ilişkilerinin devamlılığını olumsuz etkilemektedir. Dolayısıyla liderlik tarzlarının çalışanların örgütle kurdukları psikolojik bağ üzerindeki etkisini anlamak, sektörel rekabet avantajının insan kaynağı boyutunu doğrudan ilgilendirmektedir.

Bireylerin örgütle bir bütünlük hissetmeleri, örgütsel değerleri benimsemeleri ve örgüt kimliğini kendi kimlikleriyle bütünleştirmeleri "örgütle özdeşleşme" kavramıyla açıklanmaktadır (Ashforth ve Mael, 1989). Bu kavram, kökenini sosyal kimlik kuramından almaktadır. Tajfel ve Turner (1986), bireylerin benlik algılarının önemli bir bölümünü ait oldukları sosyal gruplardan türettiklerini ve grup kimliğini zaman zaman kendi bireysel kimliklerinin önüne geçirebileceklerini öne sürmüştür. Sosyal kimlik kuramının bir uzantısı olan kendini sınıflandırma teorisi ise bireylerin kendilerini nasıl tanımladıklarını ve bu tanımlamaya göre davranışlarını nasıl şekillendirdiklerini ortaya koymaktadır (Turner ve Onorato, 1999). Bu iki teorik çerçeve birlikte ele alındığında örgütle özdeşleşme; bireyin kendisini örgütün bir parçası olarak tanımlaması, örgütün değer ve amaçlarını içselleştirmesi ve bu içselleştirmenin tutarlı örgütsel davranışlara dönüşmesi süreci olarak anlaşılmaktadır.

Özdeşleşme aynı zamanda güçlü bir motivasyon kaynağı işlevi görmektedir. Bireyler örgütle özdeşleşme içerisinde bulunduklarında performanslarında olumlu etkiler gözlemlenirken, bu bağın zayıfladığı durumlarda işten ayrılma yönelimleri artmakta ve örgütsel sinizm gibi olumsuz tutumlar ön plana çıkmaktadır (DeConinck, 2011; Mael ve Ashforth, 1995). Bireylerin örgütün hedeflerini kendi kişisel hedefleriyle özdeşleşmesi, örgütsel amaçlara ulaşmayı kolaylaştıran temel bir etken olarak değerlendirilmekte (Miller vd., 2000); özellikle hizmet sektörünün en dinamik alanlarından biri olan bankacılıkta çalışanların özdeşleşme düzeylerinin kurum performansı üzerinde doğrudan belirleyici olduğu bilinmektedir.

Özellikle ataerkil yapının yaygın olduğu kültürlerde sıkça karşılaşılan babacan liderlik yaklaşımı, modern liderlik anlayışları arasında önemli bir konuma sahiptir. Çalışanların ihtiyaçlarını ön planda tutan paternalist otorite kavramı, ilk olarak Max Weber (1947) tarafından tanımlanmış; Türkiye gibi kolektivist yapıya sahip toplumlarda kendine özgü bir liderlik tarzı olarak öne çıkmıştır (Dorfman ve Howell, 1988; Aycan, 2006). Babacanlık; korumacı, duygulara önem veren ve grup içindeki bireylerin çıkarlarını gözetken bir anlayışı ifade etmekte; iş hayatında liderlerin otoriter kimliklerinden uzaklaşarak örgüt üyeleriyle duygusal düzeyde etkileşim içine girdiği ve şefkat ile empati gibi özelliklerin liderliğin ayrılmaz bir parçası hâline geldiği toplumlarda kabul görmektedir (Gelfand, 2007). Farh ve Cheng

(2000) tarafından modellenen babacan liderlik; hiyerarşik otoriteyi temsil eden otoriterlik, üyelerin kişisel ve ailevi yaşamlarına duyulan ilgiyi içeren iyilikseverlik ve etik değerlere dayalı lider saygınlığını öngören ahlaki liderlik boyutlarıyla şekillenmektedir. Kolektivist değerlerin ön planda olduğu toplumlarda bu liderlik tarzı, kültürel normlarla örtüşmesi ve bireyler arasındaki bağları güçlendirme kapasitesi taşıması nedeniyle örgütsel ortamlarda işlevsel bir liderlik biçimi olarak değerlendirilmektedir (Kim vd., 1994; Hofstede, 2001).

Türkiye'de örgütsel yapılar incelendiğinde, güç mesafesinin yüksek, kolektivizmin belirleyici ve belirsizlikten kaçınma eğiliminin güçlü olduğu bir kültürel zemin göze çarpmaktadır (Hofstede, 1980). Bu kültürel özellikler, çalışanların liderden yalnızca görev yöneticisi olarak değil; aynı zamanda yol gösteren, koruyan ve adil davranan bir figür olarak beklenti içine girmesine yol açmaktadır. Nitekim Aycan (2006), Türk örgütlerinde lider-çalışan ilişkisinin aile bağlarını andıran bir dinamik taşıdığını; çalışanların sadakatlerini büyük ölçüde liderin onlara gösterdiği kişisel ilgi ve koruyuculuk karşılığında şekillendirdiğini ortaya koymuştur. Bu ilişki biçimi, babacan liderlik yaklaşımının Türk çalışma kültüründe içselleştirilmesini kolaylaştırmakta; söz konusu liderlik tarzının hem çalışanlar hem de yöneticiler tarafından meşru ve kabul edilebilir bir liderlik modeli olarak algılanmasına zemin hazırlamaktadır. Özellikle kamu bankaları başta olmak üzere hiyerarşik yapının belirgin olduğu kurumsal ortamlarda babacan liderlik davranışlarının sektörün kültürel dokusuyla daha uyumlu bir biçimde tezahür ettiği düşünülmektedir.

Babacan liderliğin güven, sadakat ve karşılıklı bağlılık gibi duygusal süreçleri tetiklemesi, örgütle özdeşleşmeyi olumlu yönde etkilemektedir (Ashforth ve Mael, 1989; Dutton vd., 1994). Lider çalışanların kişisel sorunlarıyla ilgilenen, onları koruyup kollayan ve yön gösteren bir figür olarak öne çıktığında, birey kendisini değerli hissettiği bu ortamda örgütle daha kolay özdeşleşme eğilimi göstermektedir (Cheng vd., 2004; Hofstede, 2001). Farh ve Cheng (2000) ve Kark vd. (2003), babacan liderlik tarzının çalışan bağlılığı ve örgütsel tutumlar üzerinde güçlü etkiler gösterdiğini ortaya koymuş; Pellegrini ve Scandura (2008) ise bu liderlik yaklaşımının çalışanların yöneticilerine duydukları güveni artırarak hem görev performansını hem de gönüllü örgütsel davranışları güçlendirdiğini vurgulamıştır.

Babacan liderlik üzerine son yıllarda yapılan çalışmalar, bu liderlik tarzının çalışanların örgütleriyle kurdukları psikolojik bağ üzerinde olumlu ve güçlü bir etki taşıdığını ortaya koymaktadır. Chen vd. (2014), babacan liderliğin çalışanların yöneticilerine duydukları güveni derinleştirerek iş performansını artırdığını göstermiş; Nazir vd. (2020) ise bu liderlik tarzının çalışanların tutum ve davranışlarını lider-üye etkileşimi aracılığıyla olumlu yönde biçimlendirdiğini ortaya koymuştur. Özellikle bu çalışmanın odağına yakın biçimde Wang vd. (2019), bir banka örneğinde babacan liderliğin çalışanların örgütle özdeşleşme düzeyini artırdığını ve bu özdeşleşmenin olumlu çıktılara giden yolda aracılık ettiğini bulgulamıştır. Türkiye bağlamında yürütülen çalışmalar da babacan liderliğin çalışanların kuruma yönelik aidiyet ve sadakat duygularını güçlendiren işlevsel bir liderlik biçimi olduğunu desteklemektedir (Koçak ve Küçük, 2021). Bu bulgular bir bütün olarak, babacan liderliğin çalışanların örgütsel kimlikle bütünleşmesini besleyebileceğini göstermektedir. Bu gerekçeler doğrultusunda şu hipotez oluşturulmuştur:

H1: Babacan liderlik, çalışanların örgütle özdeşleşme düzeyini pozitif yönde etkiler.

Babacan liderliğin çalışanlar üzerindeki etkisini derinlemesine anlamak için ise lider-üye etkileşimi kavramı belirleyici bir teorik mercek sunmaktadır. Dansereau, Graen ve Haga (1975) tarafından Dikey İkili Bağlantı Modeli olarak literatüre kazandırılan ve Graen ile Uhl-Bien (1995) tarafından geliştirilen Lider-Üye Etkileşimi Kuramı, liderlerin tüm çalışanlarıyla aynı düzeyde ilişki kurmadığını; her çalışanla farklı kalitede ikili ilişkiler geliştirdiğini savunmaktadır. Kuramın temel öncülü şudur: lider-üye ilişkisinin niteliği, çalışanların örgüte yönelik tutumlarını, bağlılıklarını ve davranışsal çıktılarını doğrudan belirler. Bu kuramın iki temel teorik dayanağı, sosyal değişim teorisi ve rol teorisidir. Sosyal değişim teorisi, tarafların gönüllülük esasına dayalı karşılıklı değer alışverişi yaptığını ve bu dinamiğin motivasyon artışını sağladığını ileri sürmektedir (Blau, 1964). Rol teorisi ise çalışanların örgüt içindeki rollerini belirlenmiş çerçevede yerine getirdiğini ve bu roller ile lider arasındaki ilişkinin tutum ve davranışları şekillendirdiğini ifade etmektedir (Katz ve Kahn, 1978).

Bu çalışma, söz konusu kuramsal dayanaklar arasından sosyal değişim kuramını (Blau, 1964) temel çerçeve olarak benimsemektedir. Rol teorisi etkileşimin yapısal zeminini açıklamakla birlikte, babacan

liderlik ile örgütle özdeşleşme arasındaki ilişkinin özünü oluşturan dinamik, karşılıklılık normuna dayalı değiş tokuştur: lider çalışana koruma, ilgi ve destek sunduğunda çalışan bunu bağlılık, sadakat ve örgütsel kimliği içselleştirme yoluyla karşılıklandırmaktadır. Lider-üye etkileşimi de bu çalışmada, sosyal değişim kuramının öngördüğü karşılıklılık sürecinin somutlaştığı ilişki mekanizma olarak konumlandırılmıştır. Nitekim babacan liderliği örgütsel çıktılara bağlayan güncel çalışmalar da bu ilişkiyi açıkça sosyal değişim kuramı üzerinden temellendirmektedir (Nazir vd., 2020).

Babacan liderler, çalışanlarıyla samimi, güvene dayalı ve saygı temelli ilişkiler kurarak örgüt içinde güven ikliminin oluşmasına katkı sağlarlar. Bu liderlik tarzı, yalnızca görev dağılımına odaklanmak yerine çalışanların duygusal ihtiyaçlarını da gözetir, empati ve bireysel ilgiye dayalı bir ilişki dinamiği sunar (Aycan, 2006; Cheng vd., 2004). Wayne vd. (2002), babacan liderlik yaklaşımının lider ile çalışan arasındaki etkileşim kalitesini güçlendiren temel faktörlerden biri olduğunu göstermiştir. Empatik iletişim, karşılıklı sadakat ve bireysel destek, yüksek kaliteli lider-üye ilişkilerini beslemekte; bu da örgütsel bağlılık ve özdeşleşmeyi artırmaktadır (Farh ve Cheng, 2000). Bu gerekçeyle şu hipotez oluşturulmuştur:

H2: Babacan liderlik, lider-üye etkileşim düzeyini pozitif yönde etkiler.

Öte yandan üyeler ve liderler arasındaki ilişkinin niteliğine bağlı olarak, üyelerin kendi değerleriyle örgütün değerlerini özdeşleşmesi ve kendilerini örgüte ait hissetmeleri mümkün hâle gelmektedir. Örgüt tarafından değer gören, düşünceleri anlaşılan ve davranışları desteklenen üyeler, lider-üye etkileşimi sürecinde örgütle güçlü bir psikolojik bağ kurma eğilimindedir. Yüksek kaliteli lider-üye etkileşiminin çalışanların iş performansını artırdığı, örgütsel bağlılığı güçlendirdiği ve işten ayrılma niyetini azalttığı Gerstner ve Day (1997) tarafından ortaya konulmuştur. Bu ilişki güncel araştırmalarca da doğrulanmakta; Martin vd. (2015) çalışmalarında yüksek kaliteli lider-üye etkileşiminin görev performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla pozitif yönde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Benzer biçimde Zhao vd. (2019), yüksek kaliteli lider-üye etkileşiminin çalışanlarda değer görme ve saygı algısı oluşturarak örgütle özdeşleşmeyi güçlendirdiğini göstermiştir. Bu bulgulardan hareketle şu hipotez geliştirilmiştir:

H3: Lider-üye etkileşimi, çalışanların örgütle özdeşleşme düzeyini pozitif yönde etkiler.

Lider-üye etkileşimi kuramı, lider ile çalışanlar arasındaki farklılaşmış ilişkilerin örgüt içinde iç grup ve dış grup şeklinde iki ayrı dinamik yarattığını öne sürmektedir. İç grup üyeleri, liderle yüksek kaliteli bir ilişki kurarak daha fazla kaynak, bilgi ve fırsat elde ederken; dış grup üyeleri liderin genel desteğinden yeterince yararlanamaz ve örgütle daha zayıf bir psikolojik bağ kurar (Dansereau vd., 1975; Liden vd., 1997). Bu farklılaşmanın bankacılık sektörü gibi rekabetin ve performans baskısının yoğun olduğu ortamlarda daha belirgin biçimde gözlemlenmesi beklenmektedir. Nitekim liderin bireysel ilgi ve desteğini hisseden çalışanlar, örgütsel değerleri benimseme ve kurumsal kimlikle özdeşleşme konusunda diğerlerine kıyasla belirgin bir avantaj elde etmektedir. Bu bağlamda, lider-üye etkileşiminin kalitesini artıran her türlü liderlik davranışının örgütle özdeşleşme üzerinde de olumlu bir yansıma yaratacağı değerlendirilmektedir.

Tüm bu ilişkiler bir arada değerlendirildiğinde, lider-üye etkileşiminin babacan liderlik ile örgütle özdeşleşme arasında bir “sosyal köprü” işlevi gördüğü anlaşılmaktadır. Babacan liderlik, çalışan ile lider arasında yalnızca görev temelli değil duygusal, koruyucu ve güvene dayalı bir bağ kurulmasını sağlayarak çalışanların yöneticilerine yönelik güven ve sadakat duygularını pekiştirir; bu güven iklimi lider-üye etkileşiminin kalitesini yükseltir ve söz konusu kaliteli ilişki de çalışanların örgütle özdeşleşmesini besler (Graen ve Uhl-Bien, 1995; Erdoğan ve Liden, 2006). Zhang vd. (2015) ve Chan ve Mak (2014), lider-üye etkileşiminin babacan liderlik ile örgütsel tutumlar arasındaki ilişkide anlamlı bir köprü işlevi gördüğünü tespit etmişlerdir. Benzer biçimde Tang ve Naumann (2015), babacan liderliğin iyilikseverlik boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışlarını lider-üye etkileşimi aracılığıyla olumlu etkilediğini bir hizmet örneğinde göstermiş; Nazir vd. (2020) ise babacan liderliğin lider-üye etkileşimi üzerinden çalışan çıktılarına uzanan dolaylı etkisini doğrulamıştır. Bu çerçevede son hipotez şu şekilde oluşturulmuştur:

H4: Babacan liderliğin örgütle özdeşleşme üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşimi aracı rol oynar.

Bu çalışmanın amacı, babacan liderliğin çalışanların örgütle özdeşleşme düzeyi üzerindeki etkisini ve bu etkide lider-üye etkileşiminin aracı rolünü Türkiye bankacılık sektörü bağlamında ampirik olarak incelemektir. Çalışanların kurumlarına yönelik aidiyet ve psikolojik bağlılığının, yüksek stres ve yoğun rekabet koşullarına sahip bankacılık sektöründe örgütsel sürdürülebilirlik açısından kritik önem taşıması; ancak babacan liderlik, lider-üye etkileşimi ve örgütle özdeşleşmeyi tek bir model içinde bütünleştiren çalışmaların sınırlı kalması, araştırmanın temel gerekçesini oluşturmaktadır. Bu doğrultuda çalışma, hem söz konusu ilişkilerin işleyiş mekanizmasını ortaya koyarak alanyazına kuramsal bir katkı sunmayı hem de bankacılık sektöründe insan kaynağına yönelik liderlik uygulamalarına yol gösterici çıkarımlar sağlamayı hedeflemektedir.

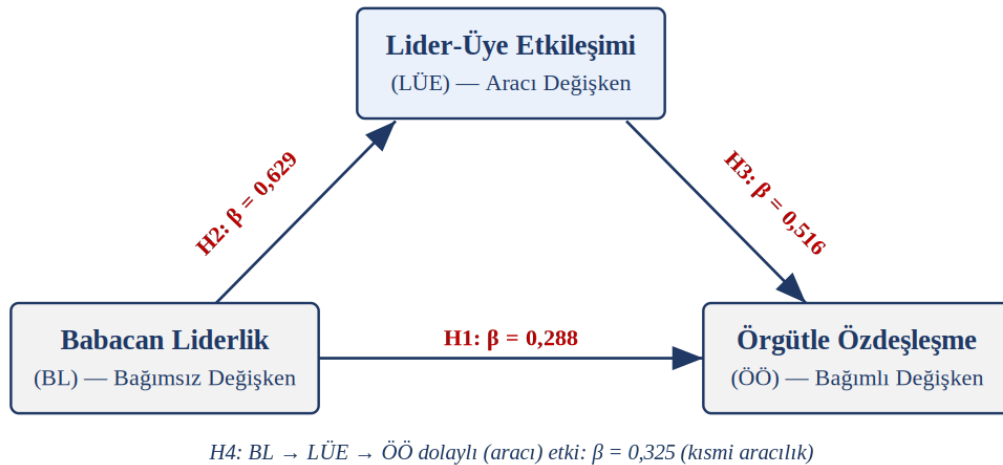
Bu çalışma, mevcut literatürden üç yönüyle ayrılmaktadır. İlk olarak, babacan liderlik ile örgütle özdeşleşme arasındaki ilişkide lider-üye etkileşimini aracı değişken olarak konumlandırarak, çoğunlukla doğrudan etkilere odaklanan önceki çalışmalardan farklı biçimde bu ilişkinin işleyiş mekanizmasını sosyal değişim kuramı çerçevesinde test etmektedir. İkinci olarak, babacan liderliğin ağırlıklı olarak Batı dışı kültürel bağlamlarda araştırılan bir alan olması (Pellegrini ve Scandura, 2010); bu çalışmanın söz konusu ilişkileri Türk bankacılık sektöründe ele alarak kültürel açıdan farklı bir bağlamda sınamasını anlamlı kılmaktadır. Üçüncü olarak, yüksek stres ve yoğun rekabet koşullarıyla öne çıkan bankacılık sektörünü tercih ederek, liderlik-özdeşleşme ilişkisinin bu zorlu çalışma ortamında nasıl işlediğine dair sektörel bir kanıt sunmaktadır.

2. YÖNTEM

2.1. Araştırma Modeli

Babacan liderlik, literatürde çalışanlara karşı hoşgörüyle yaklaşan, çalışanları destekleyici davranışlar sergileyen, çalışanlara şefkatli ve adaletli davranan liderlik tarzının benimsendiği bir yaklaşımı ifade etmektedir. Bu liderlik yaklaşımının, çalışanların örgütle özdeşleşme süreçlerinde özdeşleşme düzeylerine olan etkisi incelenirken, çalışanların liderlerle kurduğu ikili ilişkinin lider-üye etkileşimi bağlamında bu süreçte nasıl bir aracı rol üstlendiği ortaya konulmaya çalışılacaktır.

Bu çerçevede kavramsal model, aşağıda Şekil 1’de gösterildiği gibi oluşturulmuştur. Araştırma modeli üç temel değişken arasındaki ilişkileri incelemektedir: Bağımsız değişken olarak Babacan Liderlik (BL), bağımlı değişken olarak Örgütle Özdeşleşme (ÖÖ) ve aracı değişken olarak Lider-Üye Etkileşimi (LÜE). Modelde babacan liderliğin örgütsel özdeşleşme üzerindeki hem doğrudan etkisi hem de lider-üye etkileşimi aracılığıyla gerçekleşen dolaylı etkisi test edilmektedir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

2.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın evrenini Ankara il sınırları içerisinde faaliyet gösteren bankacılık sektörü çalışanları oluşturmaktadır. Ankara'nın tercih edilmesinin temel gerekçesi; kentin çok sayıda büyük ölçekli banka şubesine ev sahipliği yapması, sektörel çeşitliliği bünyesinde barındırması ve Türkiye'de kamu ile özel

sermayeli bankacılık faaliyetlerinin merkezlerinden biri olmasıdır. Türkiye Bankalar Birliği (TBB, 2025) verilerine göre Türkiye genelinde bankacılık sektöründe toplam 188.971 kişi istihdam edilmektedir. Mart 2025 itibarıyla 100.000 kişiye düşen banka çalışanı sayısı 223 olarak raporlanmış olup Ankara nüfusuyla oranlandığında yaklaşık 12.711 banka çalışanı bulunduğu tahmin edilmektedir.

Hair vd. (2014) ve Ringle vd. (2014) tarafından önerilen G*POWER analizi kullanılarak ($Güç=0,95$, $f^2=0,15$, $\alpha=0,05$) araştırma için gerekli minimum örneklem sayısı 107 kişi olarak hesaplanmıştır. Ringle vd. (2014), daha tutarlı bir model elde etmek için bu sayının üç katına çıkarılmasını önermekte olup buna göre 321 kişilik örneklem yeterliliği ortaya konulmuştur. Veri toplama süreci 17 Aralık 2024 - 17 Ocak 2025 tarihleri arasında yürütülmüş; toplam 400 geçerli anket formu analize dahil edilmiştir. Örneklem seçimi kolayda örnekleme yöntemiyle gerçekleştirilmiştir.

2.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmanın verileri anket tekniği kullanılarak toplanmıştır. Anket formu dört ana bölümden oluşmaktadır: (1) Demografik bilgiler, (2) Lider-üye etkileşimine ilişkin sorular, (3) Örgütle özdeşleşme düzeyine yönelik sorular, (4) Babacan liderlik tarzına yönelik sorular. Lider-üye Etkileşimi (LÜE) ölçeği, Graen ve Uhl-Bien (1995) tarafından geliştirilen ve Yıldız (2010) tarafından Türkçeye uyarlanan 12 ifadeli ölçek kullanılmıştır. Örgütle Özdeşleşme (ÖÖ) ölçeği, Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilmiş ve Tak (2004) tarafından Türkçeye uyarlanmış 6 ifadeli bir ölçektir. Babacan Liderlik (BL) ölçeği ise Sun vd. (2011) tarafından geliştirilmiş ve Erol ve Şentürk (2018) tarafından Türkçeye uyarlanmış 10 ifadeli bir ölçek kullanılmıştır. Tüm ölçekler 5'li Likert tipi yanıt formatında tasarlanmış (1 = Kesinlikle Katılmıyorum; 5 = Kesinlikle Katılıyorum) ve uygulama öncesinde 25 banka çalışanı üzerinde ön test yapılmıştır.

2.4. Verilerin Analizi

Anket formları aracılığıyla toplanan verilerin analizinde SPSS 30 ve SmartPLS 4.0 programları kullanılmıştır. SPSS ile betimsel analizler, frekans ve yüzde dağılımları, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. SmartPLS ile Kısmi En Küçük Kareler (PLS) yöntemi kapsamında dışsal model (ölçüm modeli) ve içsel model (yapısal model) analizleri gerçekleştirilmiştir. Dışsal modelde faktör yükleri, Cronbach Alpha (CA), Bileşik Güvenilirlik (CR) ve Açıklanan Ortalama Varyans (AVE) değerleri hesaplanmış; ayrışma geçerliği için Heterotrait-Monotrait (HTMT) oranı ve Fornell-Larcker kriteri kullanılmıştır. İçsel modelde R^2 , f^2 etki büyüklüğü ve Q^2 tahmin gücü değerleri incelenmiş; hipotezler yol katsayıları (β) ve t-değerleri temelinde test edilmiştir.

2.5. Etik Kurul Onayı

Bu araştırmanın kavramsal çerçevesinin hazırlanması, veri toplama araçlarının uygulanması, verilerin toplanması, verilerin analizi ve yorumlanması aşamalarının tamamında etik kurallara uygun hareket edilmiştir. Karşılaşılabilecek tüm etik ihlallerde ANKAD Yayın Kurulu'nun hiçbir sorumluluğu bulunmamaktadır. Tüm sorumluluk yazarlara aittir. Bu çalışmanın ANKAD dışında herhangi bir akademik yayın ortamına değerlendirme için gönderilmemiş olduğunu taahhüt ederim. Yapılan bu çalışmada "Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi" kapsamında uyulması belirtilen tüm kurallara uyulmuştur. Yönergenin ikinci bölümü olan "Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğine Aykırı Eylemler" başlığı altında belirtilen eylemlerden hiçbiri gerçekleştirilmemiştir. Araştırma için Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Rektörlüğü Etik Kurulu'nun 27.11.2024 tarih ve 12 sayılı toplantısında alınan karar ile etik kurul izni alınmıştır.

3. BULGULAR

3.1. Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının %50,5'i erkek, %49,5'i kadındır. Yaş dağılımına göre katılımcıların %7,7'si 18-24, %36,0'ı 25-34, %44,5'i 35-44, %11,8'i 45 yaş ve üzeri grubundadır. Eğitim düzeyi bakımından katılımcıların %68,5'i lisans, %15,8'i lisansüstü mezundur. Katılımcıların %71,2 oranla yetkili unvanlı çalışanlar çoğunluğu oluşturmaktadır. Bankadaki toplam çalışma süreleri incelendiğinde %56,2'sinin 6-10 yıl aralığında olduğu, mesleki deneyim bakımından da %56,8'inin 6-10 yıl deneyime sahip olduğu görülmektedir.

3.2. Betimsel İstatistikler

Lider-üye etkileşimi boyutunda en yüksek aritmetik ortalamaya sahip ifade "Yöneticimin işi hakkındaki bilgisine ve yeteneğine saygı duyarım" olmuştur ($\bar{x}=3,975$). Bunu "Birlikte çalıştığım yöneticimi bir insan olarak çok seviyorum" ifadesi izlemiştir ($\bar{x}=3,957$). En düşük ortalama ise "Yöneticim, yaptığım tüm iş ve faaliyetler hakkında tam bir bilgi sahibi olmasa bile beni üstlerimize karşı savunur" ifadesine aittir ($\bar{x}=2,867$). Bu bulgular, çalışanların yöneticilerine yönelik mesleki saygı ve duygusal bağın güçlü olmakla birlikte savunuculuk davranışlarına ilişkin algının görece daha düşük kaldığını ortaya koymaktadır.

Örgütle özdeşleşme boyutunda "Çalıştığım banka hakkında konuşurken genellikle 'biz' derim" ifadesi en yüksek ortalamayı almıştır ($\bar{x}=3,765$); bunu "Biri çalıştığım bankayı övdüğünde kendime iltifat edilmiş gibi hissedirim" ifadesi izlemiştir ($\bar{x}=3,455$). Babacan liderlik boyutunda ise "Yöneticim çalışanları için neyin en iyi olduğunu bildiğine inanır" ifadesi en yüksek ortalamayı almış ($\bar{x}=3,827$); "Yöneticim çalışanlardan birinin özel hayatında yaşadığı problemlerde arabuluculuk yapmaya hazırdır" ifadesi en düşük ortalamayı elde etmiştir ($\bar{x}=2,672$). Bu bulgu, yöneticilerin çalışanlar yararına karar alma eğiliminin güçlü olduğunu; ancak özel yaşam alanına müdahalede daha temkinli bir tutumun benimsendiğini göstermektedir.

3.3. Ölçüm Modeli (Dışsal Model)

Her bir yapı altında yer alan gözlenen değişkenlerin faktör yükleri incelenmiştir. Genel kabul görmüş kriterlere göre, faktör yüklerinin 0,708 ve üzeri olması gerekmektedir (Hair vd., 2019). Çalışmada kullanılan üç değişkene ilişkin faktör yüklerinden BL10, LEÜ1 ve LEÜ8 değişkenlerin standardize faktör yükleri kabul eşiği olan 0,708'in (Hair vd., 2019) altında kaldığından doalyı ölçüm modelinden çıkarıldıktan sonra geri kalanların tamamının 0,708'in üzerinde olduğu görülmektedir. Örneğin, babacan liderlik yapısına ait faktör yükleri 0,829 ile 0,954 arasında değişmekte olup oldukça yüksek düzeyde faktör yüklerine sahiptir. Benzer şekilde, lider üye etkileşimi boyutunda yükler 0,759 ile 0,880; örgütle özdeşleşme boyutunda ise 0,719 ile 0,889 arasında değişmektedir. Bu durum, ölçüm modelindeki maddelerin ilgili yapıyı yeterli derecede temsil ettiğini göstermektedir.

İç tutarlılık güvenilirliğinin değerlendirilmesinde Cronbach Alpha katsayısı esas alınmıştır. Babacan liderlik, lider üye etkileşimi ve örgütle özdeşleşme yapıları için sırasıyla Cronbach Alpha değerleri 0,971, 0,947 ve 0,916 olarak hesaplanmıştır. Bu değerler, 0,70'in oldukça üzerinde olup, kullanılan ölçeklerin güvenilirliğinin sağlandığı şeklinde değerlendirilebilir.

Yapıların bileşik güvenilirliği için CR değerleri incelenmiştir. Bileşik güvenilirlik için önerilen eşik değeri genellikle 0.70'dir (Hair vd, 2019). Çalışmada tüm yapılar bu eşik değerin üzerindedir: Babacan liderlik için CR = 0,975; Lider üye etkileşimi için CR = 0,955; ÖÖ için ise CR = 0,935 olarak bulunmuştur. Bu bulgular, yapılar arası güvenilirliğin yüksek olduğunu göstermektedir.

Yakınsak geçerlik, her bir yapı altındaki maddelerin ortak varyans açıklamasını ifade eden Açıklanan ortalama varyans değeri ile değerlendirilmiştir. Açıklanan ortalama varyans değerlerinin 0,50'nin üzerinde olması beklenmektedir (Fornell ve Larcker, 1981). Analiz sonuçlarına göre, babacan liderlik değişkeni için açıklanan ortalama varyans değeri 0,812; lider üye etkileşimi değişkeni için 0,679 ve örgütle özdeşleşme değişkeni için 0,706 olarak bulunmuştur. Bu değerler, ilgili yapıların yeterli düzeyde yakınsak geçerliğe sahip olduğunu göstermektedir.

Tüm yapılar için elde edilen madde yükleri, Cronbach Alpha katsayıları, bileşik güvenilirlik ve açıklanan ortalama varyans değerleri, ölçüm modelinin istatistiksel olarak geçerli ve güvenilir olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, ölçüm modelinin gerekli şartları sağladığı sonucuna ulaşılmıştır. Analize ilişkin veriler Tablo 1'de sunulmaktadır

Tablo 1. Faktör Yükleri ve Ölçüm Modeli Sonuçları

DEĞİŞKENLER - İfadeler	Dışsal Yük	CR	AVE	Cronbach Alpha
LÜE – Lider Üye Etkileşimi		0,955	0,679	0,947
1. Birlikte çalıştığım yöneticimi (müdürümü/amirimi), bir insan olarak çok seviyorum	Çıkarılmıştır			
2. Yöneticim, yaptığım tüm iş ve faaliyetler hakkında tam bir bilgi sahibi olmasa bile beni, üstlerimize karşı savunur.	0,819			
3. Yerine getirmekle yükümlü olduğum ve iş tanımıyla sınırları çizilmiş olan görevimin dışındaki işleri de amirim için yaparım.	0,817			
4. Yöneticimin işle ilgili bilgisinden çok etkilenirim.	0,830			
5. Benim için yöneticim, bir arkadaş ya da dost gibidir.	0,880			
6. Eğer işyerindeki diğer kişiler tarafından saldırıya uğrarsam ya da üstüme gelinirse yöneticim beni onlara karşı savunur.	0,834			
7. Normal çalışma saatlerimin dışında da fazladan gönüllü olarak işyerinde kalıp çalışarak yöneticime yardımcı olmak için çaba gösteririm.	0,792			
8. Yöneticimin işi hakkındaki bilgisine ve yeteneğine saygı duyarım.	Çıkarılmıştır			
9. Yöneticimle beraber çalışmak çok zevklidir.	0,848			
10. Eğer dürüstçe ya da istemeden bir hata yaparsam, yöneticim beni kurumdaki diğer çalışanlara karşı savunur.	0,827			
11. Yöneticimin uzmanlık gerektiren yeteneklerine hayranımdır.	0,759			
12. Yöneticim adına en zor işleri bile yapmaktan kaçınmam.	0,830			
BL – Babacan Liderlik		0,975	0,812	0,971
1. Yöneticim; çalışanlarına karşı bir aile büyüğü (baba/anne veya ağabey/abla) gibi davranır.	0,933			
2. Yöneticim; çalışanlarına bir aile büyüğü gibi öğüt verir.	0,949			
3. Yöneticim; işyerinde aile ortamı yaratmaya önem verir.	0,954			
4. Yöneticim; bir ebeveynin çocuğundan sorumlu olması gibi, her çalışanından kendini sorumlu hissederek.	0,929			
5. Yöneticim; ihtiyaçları olduğu zaman, çalışanlarına iş dışı konularda (örneğin; ev kurma, çocuk okutma, sağlık vs.) yardım etmeye hazırdır.	0,886			
6. Yöneticim; çalışanlarının özel günlerine (örneğin; nikah, cenaze, mezuniyet vs.) katılır.	0,864			
7. Yöneticim; çalışanlardan birinin özel hayatında yaşadığı problemlerde (örneğin; eşler arası problemlerde) arabuluculuk yapmaya hazırdır.	0,886			
8. Yöneticim; çalışanlarında sadakate, performansa verdiğiinden daha fazla önem verir.	0,870			
9. Yöneticim; çalışanlarına gösterdiği ilgi ve alakaya karşılık, onlardan bağlılık ve sadakat bekler.	0,829			
10. Yöneticim; çalışanları için neyin en iyi olduğunu bildiğine inanır.	Çıkarılmıştır			
ÖÖ – Örgütle Özdeşleşme		0,935	0,706	0,916
1. Biri çalıştığım bankayı eleştirdiğinde, bunu kendime hakaretmiş gibi hissederim.	0,844			
2. Başkalarının çalıştığım banka hakkındaki düşüncelerini çok önemserim.	0,874			
3. Çalıştığım banka hakkında konuşurken genellikle 'biz' derim.	0,719			
4. Çalıştığım bankanın başarısı benim başarımdır.	0,831			
5. Biri çalıştığım bankayı övdüğünde kendime iltifat edilmiş gibi hissederim	0,889			
6. Medyada çalıştığım bankaya yönelik bir eleştiri yer aldığında kendimi kötü hissederim.	0,873			

Ayrışma geçerliği HTMT kriteri ile test edilmiştir: BL-LÜE arası 0,650; BL-ÖÖ arası 0,637; LÜE-ÖÖ arası ise 0,749 olarak bulunmuş olup tüm değerler önerilen 0,85 eşiğinin altında kalmaktadır (Henseler vd., 2015). Fornell-Larcker kriteri çerçevesinde her yapının AVE karekökünün (BL: 0,901; LÜE: 0,824; ÖÖ: 0,840) diğer yapılarla olan korelasyonlardan büyük olduğu da doğrulanmıştır.

3.4. İçsel Modeli (Yapısal Model)

İçsel model analizinde PLS algoritması ve Blindfolding analizi kullanılmıştır. Yol katsayılarının, t-değerlerinin ve güven aralıklarının anlamlılığı, 5000 alt-örneklemlili bootstrap prosedürü ile değerlendirilmiştir. Tüm yollar için VIF değerlerinin 1,000 ile 1,655 arasında olduğu ve 5,0 eşiğinin altında kaldığı görülmüş; modelde çoklu doğrusal bağlantı sorununun bulunmadığı teyit edilmiştir.

Tablo 2. İçsel Model Sonuçları (R^2 , f^2 , Q^2 Değerleri)

Yol	VIF	R^2	f^2	Q^2
BL → ÖÖ	1,655	0,536	0,108	0,391
LÜE → ÖÖ	1,655	-	0,348	-
BL → LÜE	1,000	0,396	0,655	0,372

Örgütle özdeşleşme için $R^2 = 0,536$ değeri, babacan liderlik ve lider-üye etkileşiminin birlikte söz konusu yapının %53,6'sını açıkladığını ve orta düzeyde açıklayıcılığa sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Lider-üye etkileşimi için $R^2 = 0,396$ değeri düşük-orta arası açıklama gücüne işaret etmektedir. Etki büyüklüğü değerleri incelendiğinde; BL → LÜE yolunda $f^2 = 0,655$ ile büyük etki, LÜE → ÖÖ yolunda $f^2 = 0,348$ ile büyük etkiye yakın düzey ve BL → ÖÖ yolunda $f^2 = 0,108$ ile küçük etki gözlemlenmektedir (Cohen, 1988). $Q^2 > 0$ olması ise modelin yeterli tahmin gücüne sahip olduğunu göstermektedir.

3.5. Hipotez Test Sonuçları

Tüm hipotezlerde $p < 0,05$ olduğundan istatistiksel olarak anlamlı sonuçlar elde edilmiştir. H1 kapsamında babacan liderliğin örgütle özdeşleşme üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuştur ($\beta = 0,288$; $t = 5,561$). H2 kapsamında babacan liderliğin lider-üye etkileşimi üzerindeki etkisi de anlamlıdır ($\beta = 0,629$; $t = 18,119$). H3 kapsamında lider-üye etkileşiminin örgütle özdeşleşme üzerindeki etkisi anlamlı ve güçlüdür ($\beta = 0,516$; $t = 10,507$).

Tablo 3. Hipotez Testi Sonuçları (Yapısal Model)

Hipotez	β	t Değeri	%95 YD GA	Sonuç
H1: BL → ÖÖ	0,288*	5,561	[0,183; 0,384]	Desteklendi
H2: BL → LÜE	0,629*	18,119	[0,560; 0,695]	Desteklendi
H3: LÜE → ÖÖ	0,516*	10,507	[0,420; 0,612]	Desteklendi

* $p \leq 0.001$

%95 YD GA: %95 Yanlılık Düzeltmeli Güven Aralığı

3.6. Aracılık Etkisi

Babacan liderliğin örgütle özdeşleşme üzerindeki dolaylı etkisi (lider-üye etkileşimi aracılığıyla) anlamlı bulunmuştur ($\beta = 0,325$; $t = 8,956$). Zhao vd. (2010) tarafından belirtildiği üzere hem doğrudan hem de dolaylı etkilerin anlamlı ve aynı yönde olması kısmi aracılığa işaret etmektedir. Bu doğrultuda H4 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 4. Aracılık Etkisi

Hipotez	Etki Türü	Yol Katsayısı (β)	t Değeri	Aracılık Türü
H4: BL→LÜE→ÖÖ	Doğrudan Etki	0,288*	5,561	Kısmi Aracılık
	Dolaylı Etki	0,325*	8,956	

* $p \leq 0.001$ **4. TARTIŞMA VE SONUÇ**

Araştırma bulguları doğrultusunda geliştirilen tüm hipotezlerin anlamlı olduğu ve desteklendiği görülmüştür. Babacan liderlik yaklaşımının benimsenmesi, çalışanların örgütle olan özdeşleşme düzeylerini pozitif yönde etkilemekte; lider-üye etkileşiminin ise bu ilişkide anlamlı bir aracı rol üstlendiği ortaya konulmaktadır.

Bu bulgu örüntüsü, çalışmanın temel aldığı sosyal değişim kuramının (Blau, 1964) öngörülerıyla tutarlıdır: babacan liderin sunduğu koruma, ilgi ve destek, çalışmada karşılıklılık temelli bir yükümlülük duygusu doğurmakta; bu yükümlülük yüksek kaliteli bir lider-üye ilişkisine, o ilişki de örgütsel kimliğin içselleştirilmesine dönüşmektedir.

Lider-üye etkileşimi boyutunda çalışanların yöneticilerinin mesleki bilgi ve becerilerine yönelik algılarının yüksek düzeyde olduğu ve yöneticileriyle güçlü bir duygusal bağ kurdukları gözlemlenmektedir. Bu bulgular, Graen ve Uhl-Bien (1995) tarafından geliştirilen lider-üye etkileşimi teorisini desteklemekte olup yüksek kaliteli ilişkilerin karşılıklı güven, saygı ve bağlılık unsurlarını içerdiğini ortaya koymaktadır. Koçak ve Küçük (2021) tarafından yapılan çalışmada da yüksek lider-üye etkileşiminin çalışan güvenini ve işte kalma niyetini güçlendirdiği bulgulanmıştır. Örgütle özdeşleşme boyutunda çalışanların kurumsal aidiyet düzeylerinin yüksek olduğu görülmekte; bu bulgu Mael ve Ashforth'un (1992) tanımıyla örtüşmektedir. Polat ve Meydan (2010), algılanan örgütsel prestijin özdeşleşme düzeyini anlamlı şekilde artırdığını; Turunç ve Çelik (2010) ise algılanan dış prestijin yüksek olduğu durumlarda çalışanların örgütü savunma ve temsil etme eğiliminin güçlendiğini ifade etmiştir.

Babacan liderlik boyutunda yöneticilerin çalışanlar yararına kararlar alma eğiliminde olduklarına dair güçlü bir algının varlığı tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, Farh ve Cheng'in (2000) modelindeki sosyal destek ve insani ilgi unsurlarıyla örtüşmekte; Pellegrini ve Scandura'nın (2008) kolektivist kültürlerdeki güven artışına ilişkin bulgularını da desteklemektedir. Modelin en dikkat çekici bulgusu, babacan liderliğin lider-üye etkileşimi üzerindeki büyük etki büyüklüğüdür ($f^2 = 0,655$). Bu bulgu, babacan liderlik tarzının lider-üye ilişkisinin kalitesini belirlemede kritik bir faktör olduğuna işaret etmekte; lider-üye etkileşiminin örgütle özdeşleşme üzerindeki büyük düzeydeki etkisiyle ($f^2 = 0,348$) birlikte değerlendirildiğinde babacan liderliğin örgütle özdeşleşmeye katkısının ağırlıklı olarak bu dolaylı kanal üzerinden aktığını açıkça ortaya koymaktadır.

Kuramsal açıdan bu araştırma, babacan liderlik ile örgütle özdeşleşme arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin aracı rolünü ortaya koyarak bu liderlik tarzının örgütsel kimlik üzerindeki etkisinin hangi mekanizma üzerinden işlediğini netleştirmektedir. Wang vd. (2019) babacan liderliğin örgütle özdeşleşmeyi bir banka örneğinde artırdığını göstermiş; ancak özdeşleşmeyi sonuç değişkenine bağlayan ilişkisel mekanizmayı görece arka planda bırakmıştır. Mevcut araştırma, lider-üye etkileşimini bu sürecin açıklayıcı mekanizması olarak konumlandırarak söz konusu boşluğu gidermekte ve Türk bankacılık bağlamındaki bulgularıyla Ertürk ve Albayrak (2019) ile uyumlu biçimde sosyal değişim kuramının açıklayıcı gücünü pekiştirmektedir.

Bu sonuçlar bankacılık sektörü yöneticileri ve insan kaynakları profesyonelleri için önemli pratik çıkarımlar sunmaktadır. Yüksek stres, iş yükü ve yoğun rekabet koşullarına sahip sektörlerde örgütsel bağlılık düzeyinin artması için babacan liderlik yaklaşımının kritik bir rol oynadığı görülmüştür. Örgütlerin performans ve hedeflere odaklı klasik anlayıştan uzaklaşarak liderlik tarzlarını üyelerin ihtiyaçlarına duyarlı, destekleyici ve anlayışlı bir davranış anlayışı etrafında yeniden şekillendirmeleri; liderlik eğitimleri kapsamında mentorluk programları ve liderlik koçluğu uygulamalarına yer vermeleri

önerilmektedir. Etkinin büyük ölçüde lider-üye etkileşimi üzerinden aktığı dikkate alındığında, liderlik geliştirme programlarının ikili ilişki kalitesini yükseltmeye; açık iletişim, bireyselleştirilmiş destek ve düzenli geri bildirim mekanizmalarına odaklanması özellikle değerlidir. Sonuç olarak, insan merkezli örgütsel yapıların başarısında lider-üye etkileşiminin ve babacan liderliğin rolü bu araştırmayla güçlü biçimde ortaya konulmuştur.

Bu araştırmanın çeşitli sınırlılıkları da bulunmaktadır. Veriler bireysel beyanlara ve kesitsel bir tasarıma dayandığından, değişkenler arasındaki nedensellik ilişkileri kesin biçimde ortaya konulamamaktadır. Ayrıca babacan liderlik bu çalışmada bütüncül (tek boyutlu) bir yapı olarak ölçülmüştür; oysa güncel alanyazın iyilikseverlik, ahlak ve otoriterlik boyutlarının örgütsel çıktılar üzerinde farklılaşan etkiler doğurabildiğine işaret etmektedir (Chen vd., 2014; Karakitapoğlu-Aygün vd., 2020). Bulguların genellenebilirliği örneklemin Ankara faaliyet gösteren banka çalışanlarıyla sınırlı olması nedeniyle dikkatle yorumlanmalıdır. Gelecek araştırmaların boylamsal tasarımlar benimsemesi, babacan liderliği boyutları temelinde ele alması, kamu-özel banka karşılaştırmalarına yer vermesi ve nicel bulguları nitel yöntemlerle desteklemesi önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Aycan, Z. (2006). Paternalism: Towards conceptual refinement and operationalization. In U. Kim, K. S. Yang, & K. K. Hwang (Eds.), *Scientific advances in indigenous psychologies* (pp. 445-466). Sage.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Chan, S. C. H., & Mak, W. (2014). Transformational leadership, pride in being a follower of the leader and organizational commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(8), 674-690.
- Chen, X.-P., Eberly, M. B., Chiang, T.-J., Farh, J.-L., & Cheng, B.-S. (2014). Affective trust in Chinese leaders: Linking paternalistic leadership to employee performance. *Journal of Management*, 40(3), 796-819.
- 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.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46-78.
- DeConinck, J. B. (2011). The effects of leader-member exchange and organizational identification on performance and turnover among salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 31(1), 21-34.
- Dorfman, P. W., & Howell, J. P. (1988). Dimensions of national culture and effective leadership patterns: Hofstede revisited. *Advances in International Comparative Management*, 3, 127-150.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239-263.
- Erdoğan, B., & Liden, R. C. (2006). Collectivism as a moderator of responses to organizational justice: Implications for leader-member exchange and ingratiation. *Journal of Organizational Behavior*, 27(1), 1-17.
- Erol, E., & Şentürk, İ. (2018). Paternalistic leadership scale Turkish adaptation: A validity-reliability study. *International Journal of Educational Methodology*, 4(4), 267-285.

- Ertürk, A., & Albayrak, T. (2019). Empowerment and organizational identification: The mediating role of leader-member exchange and the moderating role of leader trustworthiness. *Personnel Review*, 49(2), 571-596.
- 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* (pp. 84-127). Macmillan.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Gelfand, M. J. (2007). Culture and differences in conflict. In J. A. Bargh (Ed.), *Social psychology and the unconscious* (pp. 299-315). Psychology Press.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827-844.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory over 25 years. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Sage.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Sage.
- Karakitapoğlu-Aygün, Z., Gümüşlüoğlu, L., & Scandura, T. A. (2020). How do different faces of paternalistic leaders facilitate or impair task and innovative performance? Opening the black box. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(2), 138-152.
- Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 246-255.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. Wiley.
- Kim, U., Yang, K. S., & Hwang, K. K. (Eds.). (1994). *Indigenous psychologies: Research and experience in cultural context*. Sage.
- Koçak, Ö. E., & Küçük, B. A. (2021). How does paternalistic leadership affect employees' work engagement? The mediating roles of workaholism and trust in leader. *İnsan ve Toplum*, 11(3), 179-196.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 15, 47-119.
- Mael, F. A., & 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.
- Mael, F. A., & Ashforth, B. E. (1995). Loyal from day one: Biodata, organizational identification and turnover among newcomers. *Personnel Psychology*, 48(2), 309-333.
- Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A., & Epitropaki, O. (2015). Leader-member exchange (LMX) and performance: A meta-analytic review. *Personnel Psychology*, 69(1), 67-121.

- Miller, V. D., Allen, M., Casey, M. K., & Johnson, J. R. (2000). Reconsidering the organizational identification questionnaire. *Management Communication Quarterly*, 13(4), 626-658.
- Nazir, S., Shafi, A., Asadullah, M. A., Qun, W., & Khadim, S. (2020). Linking paternalistic leadership to follower's innovative work behavior: The influence of leader-member exchange and employee voice. *European Journal of Innovation Management*, 24(4), 1354-1378.
- Pellegrini, E. K., & Scandura, T. A. (2008). Paternalistic leadership: A review and agenda for future research. *Journal of Management*, 34(3), 566-593.
- Pellegrini, E. K., Scandura, T. A., & Jayaraman, V. (2010). Cross-cultural generalizability of paternalistic leadership: An expansion of leader-member exchange theory. *Group & Organization Management*, 35(4), 391-420.
- Polat, M., & Meydan, C. H. (2010). Örgütsel özdeşleşmenin sinizm ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisi üzerine bir araştırma. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9(1), 145-172.
- Ringle, C. M., da Silva, D., & Bido, D. (2014). Structural equation modeling with the SmartPLS. *Brazilian Journal of Marketing*, 13(2), 56-73.
- Sun, J., Felfe, J., & Schyns, B. (2011). Leadership, follower personality and performance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(3), 442-457.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (pp. 7-24). Nelson-Hall.
- Tak, Ü. (2004). Dönüştürücü liderlik davranışı, örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini arasındaki ilişkiler: Bir araştırma. *Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi*.
- Tang, C., & Naumann, S. E. (2015). Paternalistic leadership, subordinate perceived leader-member exchange and organizational citizenship behavior. *Journal of Management & Organization*, 21(3), 291-306.
- TBB. (2025). Bankacılık sistemine ilişkin veriler. <https://www.tbb.org.tr>
- Turner, J. C., & Onorato, R. S. (1999). Social identity, personality, and the self-concept: A self-categorization perspective. In T. Tyler, R. Kramer, & O. John (Eds.), *The psychology of the social self* (pp. 11-46). Lawrence Erlbaum.
- Turunç, Ö., & Çelik, M. (2010). Çalışanların algıladıkları örgütsel destek ve iş stresinin örgütsel özdeşleşme ve iş performansına etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 17(2), 183-206.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (2002). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 45(3), 658-672.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization* (A. M. Henderson & T. Parsons, Trans.). Oxford University Press.
- Wang, Y., Tang, C., Naumann, S. E., & Wang, Y. (2019). Paternalistic leadership and employee creativity: A mediated moderation model. *Journal of Management & Organization*, 25(1), 137-156.
- Yıldız, S. (2010). Lider-üye etkileşiminin çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri [Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi].
- Zhang, Y., Huai, M., & Xie, Y. (2015). Paternalistic leadership and employee voice in China: A dual-process model. *The Leadership Quarterly*, 26(1), 25-36.
- Zhao, H., Liu, W., Li, J., & Yu, X. (2019). Leader-member exchange, organizational identification, and knowledge hiding: The moderating role of relative leader-member exchange. *Journal of Organizational Behavior*, 40(7), 834-848.
- Zhao, X., Lynch, J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197-206.

Araştırma Makalesi / Research Article

Babacan Liderlik ve Örgütle Özdeşleşme İlişkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracı Rolü: Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Araştırma

The Mediating Role of Leader–Member Exchange in the Relationship Between Paternalistic Leadership and Organizational Identification: A Study on the Banking Sector

Kadir Enes ATALAY



& M. Burak ÜNLÜÖNEN



DOI : [10.63556/ankad.v10i3.525](https://doi.org/10.63556/ankad.v10i3.525)

Geliş/Received: 10/05/2026

Kabul/Accepted: 22/06/2026

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

The rapid pace of technological transformation and globalization has significantly increased the complexity of services offered by banking institutions, making the retention of qualified financial professionals a strategic priority. In this context, the psychological bond employees form with their organizations has emerged as a decisive factor influencing critical outcomes such as job performance, work engagement, creativity, and turnover intention. Among the various mechanisms that shape this bond, leadership style and leader behavior occupy a central position. Despite the growing scholarly interest in leadership and its organizational consequences, paternalistic leadership—a style particularly prevalent in societies with high power distance and collectivist cultural norms such as Turkey—remains insufficiently examined in empirical research.

The banking sector provides a particularly suitable research environment for examining these relationships due to its inherently high-stress, highly competitive, and tightly regulated conditions. In addition to heavy workloads and demanding customer expectations, employees in this sector face continuous pressure arising from regulatory compliance requirements and digital transformation processes. Under such conditions, employees' capacity to maintain a sense of organizational belonging and identity becomes especially critical. High employee turnover in the sector further underlines the need to understand how leadership behaviors shape the psychological bond between employees and their organizations.

Organizational identification refers to the process by which individuals perceive themselves as part of their organization, internalize its values and goals, and integrate the organizational identity into their own self-concept (Ashforth and Mael, 1989). Rooted in social identity theory (Tajfel and Turner, 1986) and self-categorization theory (Turner and Onorato, 1999), organizational identification is conceptually distinct from organizational commitment in that it reflects a deeper cognitive and affective process—one in which the individual's answer to the question "who am I?" is partly defined by their organizational membership. High levels of identification have been linked to greater voluntary contribution, role extra behaviors, reduced cynicism, and lower turnover intention.

Paternalistic leadership, first conceptualized by Weber (1947) and extensively studied in Asian and Middle Eastern contexts, is characterized by a combination of authoritarianism, benevolence, and moral leadership (Farh and Cheng, 2000). In collectivist cultures such as Turkey, where employees traditionally expect their leaders to act as protective, guiding, and caring figures, paternalistic leadership aligns closely with cultural norms and therefore holds significant potential for fostering organizational identification. Leader-member exchange theory (Graen and Uhl-Bien, 1995) further suggests that the quality of dyadic relationships between leaders and employees varies substantially and that this variance directly shapes employees' organizational attitudes. The present study argues that leader-member

exchange serves as a key mediating mechanism—a social bridge—through which paternalistic leadership translates into higher levels of organizational identification. Based on these theoretical foundations, four hypotheses were developed: (H1) paternalistic leadership positively affects organizational identification; (H2) paternalistic leadership positively affects leader-member exchange quality; (H3) leader-member exchange quality positively affects organizational identification; and (H4) leader-member exchange mediates the relationship between paternalistic leadership and organizational identification.

Methods

This study adopted a quantitative research design with an explanatory approach, aiming to establish causal relationships among the three focal variables. Data were collected through a structured questionnaire administered to banking sector employees working in Ankara between December 17, 2024 and January 17, 2025. Ankara was selected as the research setting due to its concentration of both public and private bank branches and its status as one of the primary centers of banking activity in Turkey. According to the Turkish Banks Association (TBB, 2025), the estimated number of banking employees in Ankara is approximately 12,711.

The minimum sample size required for the study was determined as 107 using G*POWER analysis (power = 0.95, $f^2 = 0.15$, $\alpha = 0.05$) following the guidelines of Hair et al. (2014) and Ringle et al. (2014). Consistent with Ringle et al.'s (2014) recommendation to triple the minimum for greater model stability, a target of 321 participants was set. A total of 400 valid questionnaire forms were ultimately included in the analysis, collected via convenience sampling.

Three validated scales were employed. Leader-member exchange was measured using the 12-item scale developed by Graen and Uhl-Bien (1995) and adapted into Turkish by Yıldız (2010); two items (LMX1 and LMX8) were excluded during model validation, resulting in a 10-item final scale. Organizational identification was assessed using the 6-item scale developed by Mael and Ashforth (1992) and adapted by Tak (2004). Paternalistic leadership was measured using the 10-item scale developed by Sun et al. (2011) and adapted by Erol and Şentürk (2018); one item (PL10) was removed during validation, yielding a 9-item scale. All items were rated on a 5-point Likert scale ranging from 1 (strongly disagree) to 5 (strongly agree). A pilot test was conducted with 25 banking employees prior to the main data collection. Cronbach's alpha reliability coefficients were 0.947 for leader-member exchange, 0.916 for organizational identification, and 0.971 for paternalistic leadership, all exceeding the 0.80 threshold recommended by Özdamar (2004).

Data analysis was conducted using SPSS 30 for descriptive statistics and SmartPLS 4.0 for Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The measurement model was evaluated through factor loadings, composite reliability (CR), Cronbach's alpha (CA), and average variance extracted (AVE) for convergent validity, and the Heterotrait-Monotrait (HTMT) ratio and Fornell-Larcker criterion for discriminant validity. The structural model was assessed using path coefficients (β), t -values, R^2 , effect sizes (f^2), and predictive relevance (Q^2). Mediation effects were examined through Blindfolding analysis with bias-corrected 95% confidence intervals.

Results and Discussion

The measurement model demonstrated satisfactory psychometric properties. All factor loadings exceeded 0.708 following the removal of three underperforming items (LMX1, LMX8, PL10). AVE values were above the 0.50 threshold for all constructs (PL: 0.812; LMX: 0.679; OI: 0.706), confirming convergent validity. HTMT ratios ranged from 0.637 to 0.749, remaining well below the 0.85 threshold, and Fornell-Larcker criterion was also satisfied, confirming discriminant validity. VIF values between 1.000 and 1.655 indicated the absence of multicollinearity.

The structural model results supported all four hypotheses. Paternalistic leadership had a significant positive direct effect on organizational identification ($\beta = 0.288$, $t = 5.561$, $p < 0.001$; H1 supported), confirming that leaders who exhibit caring, guiding, and protective behaviors foster a stronger sense of organizational belonging among employees. Paternalistic leadership also exerted a strong positive effect on leader-member exchange quality ($\beta = 0.629$, $t = 18.119$, $p < 0.001$; H2 supported), with a large effect size ($f^2 = 0.655$) indicating that this leadership style is a primary driver of relationship quality between

leaders and subordinates. Leader-member exchange quality, in turn, positively influenced organizational identification ($\beta = 0.516$, $t = 10.507$, $p < 0.001$; H3 supported; $f^2 = 0.348$). The R^2 value for organizational identification was 0.536, indicating that the model explains 53.6% of the variance in this construct. Q^2 values above zero confirmed adequate predictive relevance.

The mediation analysis revealed that leader-member exchange significantly mediated the relationship between paternalistic leadership and organizational identification (indirect effect $\beta = 0.325$, $t = 8.956$, $p < 0.001$; H4 supported). Since both the direct and indirect effects were statistically significant and in the same direction, partial mediation was established (Zhao et al., 2010). This finding indicates that while paternalistic leadership has a direct bearing on identification, a substantial portion of its influence is channeled through the quality of leader-member relationships, underscoring the role of dyadic trust and individual attention as the proximal mechanism linking leadership style to organizational identity.

These results carry important theoretical and practical implications. Theoretically, the study contributes to the paternalistic leadership literature by demonstrating its relevance beyond its original East Asian context, affirming its applicability in Turkish banking organizations characterized by collectivist values and hierarchical structures. Practically, the findings suggest that organizations operating in high-pressure environments such as banking should invest in leadership development programs that cultivate paternalistic leadership competencies—particularly the benevolence and moral leadership dimensions—as these are most directly associated with higher-quality leader-member relationships and stronger employee identification. Building open communication channels, providing individualized support, and implementing regular feedback mechanisms are recommended as actionable steps toward enhancing leader-member exchange quality and, consequently, organizational identification. Future research should consider longitudinal designs to strengthen causal inference, comparative analyses between public and private banks, and mixed-methods approaches to complement the quantitative findings of this study.