

Babacan (Paternalist) Liderliğin İş Tatmini Aracılığıyla İş Performansı, İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi

The Effect of Paternalistic Leadership on Job Performance, Job Stress and Turnover Intention through Job Satisfaction

Emre SEYREK¹

(Sorumlu Yazar-Corresponding Author)



¹ Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi, Meslek Yüksekokulu, Mülkiyet Koruma ve Güvenlik Bölümü, Ağrı, Türkiye.
emre.seyrek69@gmail.com

Geliş Tarihi/Received: 02.10.2024
Kabul Tarihi/Accepted: 10.12.2024

Atf /Cite this article:

Seyrek, E. (2025). Babacan (Paternalist) Liderliğin İş Tatmini Aracılığıyla İş Performansı, İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi. *Erzurum Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (22), 52-72.

This article checked by



Content of this journal is licensed under a Creative Commons Attribution-Noncommercial 4.0 International License.

Öz

Araştırmanın genel amacı babacan (paternalist) liderlik, iş tatmini, iş performansı, iş stresi ve işten ayrılma niyeti değişkenleri arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmaktır. Araştırmanın verileri Doğu Anadolu Bölgesi'nde yer alan bir ilimizdeki özel harekât şube müdürlüğünde hâlen görev yapmakta olan 207 polis memurundan online anket yöntemi ile toplanmıştır. Toplanan veriler Smart PLS programının 4. versiyonu kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda babacan (paternalist) liderlik ile iş performansı ve işten ayrılma niyeti arasında herhangi bir ilişki tespit edilemezken iş stresi ile negatif ve anlamlı bir ilişki iş tatmini ile ise, pozitif ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Ayrıca iş tatmini ile iş performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki iş stresi ve işten ayrılma niyetiyle de negatif ve anlamlı bir ilişki gözlemlenmiştir. Bunun yanı sıra babacan (paternalist) liderliğin iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde iş tatmininin tam aracı iş stresi üzerindeki etkisinde ise bütünleyici (tamamlayıcı) kısmi aracılık rolünün bulunduğu tespit edilmiştir. Emniyet teşkilatı gibi hiyerarşinin yoğun olduğu örgütlerde iş performansını artırılması iş stresi ve işten ayrılma niyetinin azaltılması noktasında amirlerin babacan yaklaşımının ve işten duyulan memnuniyetin ne kadar önemli olduğu belirtilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Babacan Liderlik, İş Tatmini, İş Performansı, İş Stresi, İşten Ayrılma Niyeti

Abstract

The general purpose of the study is to reveal the relationships between paternalistic leadership, job satisfaction, job performance, job stress and turnover intention variables. The data of the study were collected from 207 police officers currently working in the special operations branch directorate in a province located in the Eastern Anatolia Region by online survey method. The collected data were analyzed using the 4th version of the Smart PLS program. As a result of the study, no relationship was found between paternalistic leadership and job performance and turnover intention. In contrast, a negative and significant relationship was found with job stress and a positive and significant relationship was found with job satisfaction. In addition, a positive and significant relationship was observed between job satisfaction and performance, and a negative and significant relationship was observed between job stress and turnover intention. In addition, it has been determined that job satisfaction has a full mediating role in the effect of paternalistic leadership on job performance and turnover intention and a complementary partial mediating role in the effect of paternalistic leadership on job stress. It is stated how important the paternalistic approach of supervisors and job satisfaction is in increasing job performance and reducing job stress and turnover intention in hierarchy-intensive organizations such as the police force.

Keywords: Paternalistic Leadership, Job Satisfaction, Job Performance, Job Stress, Turnover Intention

Giriş

Liderlik tarzları, örgütlerin başarısı ve çalışanların iş deneyimleri üzerinde belirleyici rol oynamaktadır. Özellikle Doğu kültürlerinde yaygın olan babacan liderlik, liderin çalışanlarına karşı koruyucu ve rehberlik edici bir yaklaşım benimsemesiyle öne çıkan bir liderlik biçimidir. Bu liderlik tarzında, lider kendisini çalışanların ailesinin bir parçası olarak görüp, onların adına kararlar alabilir (Gerçek, 2018). Babacan liderlik, çalışanların duygusal gereksinimlerine hassasiyet gösteren, aynı zamanda yüksek düzeyde sadakat ve bağlılık bekleyen bir yaklaşımdır. Özellikle Türkiye gibi kolektivist toplum yapısına sahip ülkelerde bu liderlik modelinin iş tatmini ve performans üzerinde olumlu sonuçlar doğurabileceği öne sürülmektedir (Düzgün, 2022).

Babacan liderlik, özellikle Türkiye ve Doğu toplumlarında sıklıkla tercih edilen bir liderlik tarzıdır. Bunun temel nedeni, bu tür liderliğin kolektivist toplumsal değerlerle örtüşen yönlerinin bulunmasıdır. Kolektivist kültürlerde, ailevi ve topluluk temelli bağlar güçlüdür ve liderin koruyucu, rehber ve samimi bir yaklaşım sergilemesi çalışanlar tarafından daha çok benimsenir (Aycan, 2001b). Bu bağlamda babacan liderlik, toplumsal değerler ile örgütsel davranışlar arasında bir köprü görevi görür.

Özellikle Türk kültüründe liderin, bir otorite figürü olmasının yanı sıra çalışanlarının bireysel ve profesyonel gelişimlerini destekleyici bir tutum sergilemesi beklenir. Bu durum, babacan liderlik tarzının etkili olmasını sağlayan önemli bir unsurdur. Aycan (2015) tarafından da belirtildiği üzere, bu tür liderlik, bireylerin duygusal ihtiyaçlarına yanıt verirken aynı zamanda yüksek düzeyde sadakat ve bağlılık talep eder. Bu kültürel özellikler, babacan liderliğin sadece bireysel iş sonuçlarını değil, aynı zamanda örgütsel verimliliği de olumlu yönde etkilediğini göstermektedir.

Babacan liderliğin, çalışanların işten ayrılma niyeti, iş stresi, iş performansı ve iş tatmini üzerindeki etkilerine ilişkin yapılan araştırmalar, bu liderlik tarzının iş yaşamında belirleyici bir rol oynayabileceğini ortaya koymaktadır. Özellikle yüksek stresli iş ortamlarında babacan liderliğin, çalışanların stres seviyelerini düşürdüğü ve işten ayrılma niyetlerini azalttığı gözlemlenmiştir (Tunç, Yağar, Gerçek ve Yağar, 2024). Ayrıca bu liderlik tarzının iş performansı üzerinde olumlu etkileri (Uğurluoğlu, Aldoğan, Turgut ve Özatkan, 2018), çalışanların iş tatminleri ile doğrudan ilişkilidir (Tekin, 2019). Babacan liderliğin işten ayrılma niyeti, iş stresi, iş performansı ve iş tatmini üzerindeki etkilerini inceleyen araştırmalar, iki önemli kuram ve teoriye dayanabilir.

İlk olarak Psikolojik Sözleşme Teorisi, çalışanlar ile işverenleri arasındaki karşılıklı beklentileri açıklamak için kullanılabilir. Babacan liderlik, çalışanların ihtiyaçlarını gözetken bir yaklaşım sunduğundan, bu durum çalışanların iş tatminini artırabilir ve dolayısıyla iş performansını olumlu yönde etkileyebilir (Uğurluoğlu vd., 2018). Ayrıca, babacan liderlerin sağladığı destek ve koruma, çalışanların işten ayrılma niyetlerini azaltabilir, çünkü çalışanlar kendilerini daha değerli ve güvende hissederler (Fang, Fang, Chao ve Lin, 2019).

İkinci olarak Sosyal Değişim Teorisi, lider ile çalışan arasındaki etkileşimi ve bu etkileşimin sonuçlarını anlamak için önemli bir çerçeve sunabilir. Bu teoriye göre, çalışanlar, liderlerinden aldıkları destek ve ilgiye karşılık olarak daha yüksek bir bağlılık ve iş tatmini geliştirebilirler (Kayaoğlu ve Aslanoğlu, 2022). Babacan liderlik, bu bağlamda, çalışanların iş tatminini artırarak, iş performanslarını olumlu yönde etkileyebilir ve iş stresini azaltabilir (Applebaum, Fowler, Fiedler, Osinubi ve Robson, 2010).

Bu çalışma, babacan liderlik tarzının, özellikle yüksek stres altında çalışan özel harekât polis memurları üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışma, işten ayrılma niyeti, iş stresi, iş performansı ve iş tatmini gibi kritik iş sonuçları üzerinde babacan liderliğin rolünü ele alırken, bu liderlik tarzının toplumsal ve kültürel değerlerle olan ilişkisini de değerlendirmeye odaklanmaktadır. Literatürde, babacan liderliğin iş tatminini artırarak iş performansını olumlu etkilediğine dair çalışmalar bulunmakla birlikte, bu araştırma, örneklem olarak ele alınan özel harekât polislerinin çalışma koşullarına özgü zorluklar ve liderlik algıları bakımından farklılaşmaktadır. Dolayısıyla, bu çalışma hem liderlik ve kültürel değerler arasındaki etkileşimi hem de bu etkileşimin stresli iş ortamlarında çalışanlar üzerindeki yansımalarını anlamaya yönelik özgün bir katkı sunmayı amaçlamaktadır. Nicel araştırma yöntemi kullanılan bu çalışmada, anket yoluyla veri toplanmış, istatistiksel analizler ile bu ilişkiler detaylı bir şekilde incelenmiştir. Bu çalışma, hem akademik literatüre katkı sağlamayı hem de uygulayıcılara liderlik stratejileri konusunda yol göstermeyi hedeflemektedir.

Kavramsal ve Kuramsal Çerçeve

Araştırmayı bu kısmında babacan liderliğin bazı iş tutumları ve örgütsel çıktılar olarak nitelendirebileceğimiz iş performansı, işten ayrılma niyeti, iş stresi ve iş tatminine etkileri incelenecektir. Ayrıca iş tatminin aracı rolü ile birlikte iş performansı, iş

stresi, işten ayrılma niyetine etkileri literatür yardımıyla açıklanacaktır.

Babacan (Paternalist) Liderliğin İş Performansına Etkisi

Değişkenler arasındaki ilişkiler emik yaklaşım çerçevesinde açıklanabilir. Emik yaklaşım, her kültürün kendine özgü bilimsel ilkeleri olduğunu savunur (Erkenekli, 2012). Liderlik tarzlarının etkili kabul edilip edilmediği de bu kültürel farklılıklara bağlı olarak değişebilir (Dorfman ve House, 2004). Doğu toplumlarında paternalizm, yöneticilerden beklenen bir kültürel özellik olarak kabul edilirken, Batı dünyasında negatif bir liderlik tipi olarak değerlendirilmektedir (Aycan, 2001a). Paternalizmin bu farklı algılanışı, çalışanların yöneticilere karşı tutumlarını ve iş performanslarını etkileyebilir. Dolayısıyla babacan liderliğin çalışan performansını olumlu yönde etkileyebileceği ve performans artışına yol açabileceği söylenebilir. Literatürde bu yönde bulgulara ulaşan çalışmalar mevcuttur. Örneğin, Safdar, Faiz ve Mubarak (2021) hemşireler üzerinde yaptığı araştırmada, babacan liderliğin performans üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu görmüştür. Bu kavramsal açıklamalar ve bulgular doğrultusunda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H₁: Babacan (paternalist) liderlik değişkeni iş performansı değişkenini pozitif yönde etkiler.

Babacan (Paternalist) Liderliğin İş Stresine Etkisi

Babacan liderlik, liderin çalışanlarına hem otorite hem de şefkat göstererek onların profesyonel ve kişisel yaşamlarına rehberlik ettiği bir liderlik tarzıdır (Aycan, 2015). Bu yaklaşım, çalışanların iş yerinde kendilerini güvende hissetmelerini sağlayabilir ve dolayısıyla iş stresini azaltabilir. Örneğin, babacan bir liderin sağladığı destek ve rehberlik, çalışanların iş tatminini artırarak stres seviyelerini düşürebilir (Cerit, 2012). Xia (2018) yaptığı çalışmada, babacan liderlik davranışlarının çalışanların stres algısı üzerindeki etkisine dikkat çekmektedir. Bu davranışların, stresin önemli bir kaynağı olan çalışanların karar serbestliği üzerinde doğrudan bir etkisi olduğu düşünülmektedir (Cheng, Chou ve Farh, 2000). İşlemsel stres modeline göre, babacan liderlik ile sonuçları arasındaki ilişkiyi anlamada iş stresi algısının bir süreç olarak rol oynadığı öngörülmektedir (Xia, 2018). Son olarak, eğer çalışanlar liderlerinin kendilerinden faydalanmayacağını ve güvenilir olduğunu algıarlarsa, liderlerine güven duyarlar ve iş stresi yaşamazlar. Liderin bu olumlu tutumları, çalışanlar için stres yaratıcı bir unsur olmayacaktır. Mevcut literatür göz önüne alınarak aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H₂: Babacan (paternalist) liderlik değişkeni iş stresi değişkenini negatif yönde etkiler.

Babacan (Paternalist) Liderliğin İşten Ayrılma Niyeti Etkisi

Babacan liderlik, uzun çalışma saatleri, işe güvensizlik ve örgüte bağlı sorunlar gibi işten ayrılma nedenlerini azaltmada etkili olabilir (Sarp, Kumral ve Bozkurt, 2019). Bu liderlik tarzı, çalışanların hem profesyonel hem de kişisel yaşamlarına dahil olarak, onların hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olur ve sorunlarını çözmek için çaba gösterir (Paşa, Kabasakal ve Bodur, 2001). Bu nedenle, babacan liderin çalışanların iyiliği için çaba sarf ettiği söylenebilir (Çalışkan ve Özkoç, 2016). Cinnioğlu ve Salha (2017), bu tür bir liderlik yaklaşımının çalışanların bağlılığını artırdığını belirtmektedir. Fındıklı (2015) ise lider desteğinin işten ayrılma niyetini azaltıcı etkisini vurgulamaktadır. Özer ve Yurdun (2012), babacan liderlerin çalışanlarına samimi ve aile bireyi gibi yaklaştıklarında, çalışanları hedeflerine ulaşmalarında daha başarılı olduklarını ve bu liderlik tarzının işten ayrılma niyeti üzerinde azaltıcı bir etkisi bulunduğunu belirtmişlerdir. Benzer şekilde, Aksoy'un (2008) çalışması da babacan liderlik ile işten ayrılma niyeti arasında ters bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu bulgulara dayanarak aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H₃: Babacan (paternalist) liderlik değişkeni işten ayrılma niyeti değişkenini negatif yönde etkiler.

Babacan (Paternalist) Liderliğin İş Tatminine Etkisi

İdarecilerin liderlik tutumları, çalışanların iş tatminini önemli ölçüde etkilemektedir. Bu bağlamda, babacan liderlik yaklaşımlarının iş tatmini üzerindeki etkilerinin incelenmesi kritik hâle gelmektedir (Çalışkan vd., 2023). Yapılan araştırmalar, çalışanların menfaatlerini gözetken ve babacan nitelikler taşıyan bir liderlik tarzı beklentisinde olduklarını, bu tür bir liderlik sergilendiğinde çalışanların bağlılık ve memnuniyet gibi olumlu sonuçlar ortaya koyduğunu göstermektedir (Gürer, 2019). Liderlerin genel tutum ve davranışları, çalışanların hem içsel hem de dışsal motivasyonlarını etkileyerek iş tatminini şekillendirmede önemli bir rol oynamaktadır (Sancar, 2009). Nal ve Tarım'ın (2017) sağlık çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada ise, babacan liderlik ile iş tatmini arasında güçlü bir ilişki olduğu bulunmuştur. Bu bulgulardan yola çıkılarak aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H₄: Babacan (paternalist) liderlik değişkeni iş tatmini değişkenini pozitif yönde etkiler.

İş Tatmininin İş Performansına Etkisi

İş tatmininin iş performansı üzerindeki etkisi, iş dünyasında uzun süredir araştırma konusu olarak kabul görmektedir. İş tatmini, bir çalışanın işinden duyduğu memnuniyeti ifade ederken (Baş ve Ardic, 2002), iş performansı ise çalışanın işindeki verimliliği ve başarısını tanımlar. Genel kanı, iş tatmini yüksek olan çalışanların performanslarının da yüksek olacağı yönündedir. Hem akademik dünyada hem de iş dünyasında, iş tatmini ile iş performansı arasında güçlü bir bağlantı olduğu sıkça dile getirilmiştir (Hochwarter, Perrew, Ferris ve Brymer, 1999). 1930'larda yapılan Hawthorne deneylerinden bu yana, çalışan tutumlarının performansa etkisi sürekli olarak araştırılmış ve "mutlu çalışan, verimli çalışan" anlayışı yaygın kabul görmüştür (Kale, 2015). Bu çerçevede, literatürde iş tatmini ile performans arasındaki ilişki ele alınmış ve iş tatmininin performansı pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Örneğin, Altaş ve Çekmecelioğlu'nun (2007) araştırmasında, iş tatmininin çalışanların performansını artırdığı tespit edilmiştir. Bu bilgiler ışığında aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H₅: iş tatmini değişkeni iş performansı değişkenini pozitif yönde etkiler.

İş Tatmininin İş Stresine Etkisi

Literatüre bakıldığında iş tatmininin organizasyonlar için önemli bir değişken olduğu ve pek çok iş durumunu etkilediği ifade edilmektedir. Bu durumlardan biri iş stresidir. Önceki araştırmalar iş tatmini ile iş stresi arasında ilişki olduğunu gözler önüne sermektedir. Yapılan araştırmalarının bazılarının sonuçlarına incelendiğinde; düşük memnuniyet düzeyine sahip çalışanların, yüksek memnuniyet düzeyine sahip çalışanlara kıyasla daha fazla stres yaşamakta ve işlerini daha olumsuz bir şekilde tanımlamaktadır (Rahman ve Sen, 1987). Hemşireler için azalan iş tatmininin, artan iş stresi ile güçlü bir şekilde ilişkili olduğu anlaşılmıştır (McVicar, 2016). Daha düşük stres düzeyleri, öğretim görevlileri arasında daha iyi iş tatmini ile ilişkili olduğu rapor edilmiştir (Jaafar, Hassan ve Zamb, 2021). Bu çalışmalar, çeşitli iş kollarındaki iş tatmini ile iş stresi arasındaki etkileşimi vurgulamakta ve çalışanların refahını ve örgütsel sonuçları iyileştirmek için bu konuları ele almanın önemini vurgulamaktadır. Yukarıda verilen bilgilerden hareketle aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H₆: iş tatmini değişkeni iş stresi değişkenini negatif yönde etkiler

İş Tatmininin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi

İş tatmini, çalışanların işten ayrılma niyetini olumsuz etkiler, zira işinden memnun olan bireyler yeni bir iş arama konusunda daha az hevesli olurlar (Mbah ve Ikemefuna, 2012). Hellman (1997), iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında güçlü bir ters ilişki bulmuştur. Ramoo, Abdullah ve Piaw (2013), hemşireler üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada iş tatmininin, işten ayrılma niyetinin önemli ve bağımsız bir belirleyicisi olduğunu vurgulamaktadır. Veloutsou ve Panigyrakis (2004) ise düşük iş tatmininin, tüketici markası yöneticilerinde artan işten ayrılma niyetiyle ilişkilendirildiğini belirtmektedir. Schlesinger ve Zornitsky (1991) araştırmalarında, iş tatmini düşük olan çalışanların işten ayrılma niyetlerinin, iş tatmini yüksek olanlara göre üç kat daha fazla olduğunu ortaya koymuşlardır. Jaramillo, Mulki ve Solomon (2006), satış elemanları üzerinde yaptıkları çalışmada iş tatmininin doğrudan işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğunu göstermişlerdir. Mevcut araştırmalardan yola çıkılarak aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H₇: iş tatmini değişkeni işten ayrılma niyeti değişkenini negatif yönde etkiler

İş Tatmininin Aracı Rolü

Chen (2004), birçok çalışmada çalışanların desteklendiği liderlik tarzının, çalışanların iş memnuniyetini artırdığını, örgüte olan bağlılıklarını güçlendirdiğini ve iş tatminlerini yükselttiğini vurgulamaktadır. Liderlerin, çalışanları yalnızca değerlendirmek ve yönlendirmekle kalmayıp, aynı zamanda işlerini yürütmeleri için gerekli destekleri de sağlamaları önemlidir (Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski ve Rhoades, 2002). Bu çerçevede, lider desteği, çalışanların tutum ve davranışlarını olumlu şekilde etkileyerek örgüte yönelik daha pozitif algılar geliştirmelerine yardımcı olmaktadır (DeConinck ve Johnson, 2009). Çalışanların liderleriyle olan iletişimlerinin ve etkileşimlerinin kalitesinin artması, iş tatmini ve performans üzerinde de kayda değer bir etki oluşturmaktadır (Tekin, 2019).

Pellegrini ve Scandura (2008), Türkiye'de gerçekleştirdikleri bir çalışmada, iletişim, hukuk, finans ve üretim gibi çeşitli sektörlerde çalışanların babacan liderlik algısının iş tatmini ile olumlu bir ilişki içinde olduğunu tespit etmişlerdir. Yaman (2011) ise özel hastane çalışanları üzerinde yürüttüğü çalışmada, babacan liderlik yaklaşımlarından yardımseverlik ve ahlaki liderliğin çalışanların iş performansı üzerinde olumlu ve anlamlı bir etki oluşturduğunu vurgulamaktadır. Aydın (2022) tarafından yapılan meta-analizde, Türkiye'de farklı sektörlerdeki iş tatmini ile iş performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Sonuçlar, sektörler arasında bazı farklılıklar bulunmasına rağmen, genel olarak iş tatmininin iş performansı üzerinde orta

düzeyde olumlu bir etkisi olduğunu göstermiştir. Tüm bunlar liderlik tarzlarının çalışanların iş tatmini ve performansları üzerindeki etkisini ortaya koymaktadır. Bu literatür bize babacan liderliğin iş tatmini üzerinden iş performansını dolaylı yünden etkileyebileceğini göstermektedir. Bu bağlamda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H₈: Babacan (paternalist) liderlik değişkeniyle iş performansı değişkeni arasındaki ilişkide iş tatmini değişkeninin aracılık rolü vardır.

Xia (2018), babacan liderliğin iş stresi üzerindeki etkisini araştırırken, Aruoren (2020) bu liderlik tarzının iş tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı bir etki oluşturduğunu ortaya koymuştur. Tunç ve arkadaşlarının (2024) gerçekleştirdiği çalışmada ise, iş tatmini ile iş stresi arasında ters yönde bir ilişki saptanmıştır. Deng ve Chen'in (2013) çalışması, babacan liderliğin çalışanların iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkilediğini, işyeri sapkınlığını ise olumsuz yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Ayrıca, babacan liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki pozitif ilişkiye kısmen iş tatmininin aracılık ettiği, babacan liderlik ile işyeri sapkınlığı arasındaki negatif ilişkiye ise tamamen iş tatmininin aracılık ettiği belirlenmiştir. Bu literatür ışığında, babacan liderliğin iş tatminini artırıcı etkisinin, iş stresinin azaltılmasında önemli bir rol oynadığı görülmektedir. Çalışanların iş tatmininin yüksek olduğu durumlarda, iş stresinin daha düşük seviyelerde olduğu ve bu durumun genel işyeri mutluluğunu artırdığı anlaşılmaktadır. Sonuç olarak, babacan liderlik tarzının benimsenmesi hem çalışanların iş tatminini artırmakta hem de iş stresini azaltmaktadır. Bu çerçevede aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H₉: Babacan (paternalist) liderlik değişkeniyle iş stresi değişkeni arasındaki ilişkide iş tatmini değişkeninin aracılık rolü vardır.

Ahmad, Salleh, Omar, Bakar ve Sha'arani (2018), liderlik tarzının çalışanların işten ayrılma niyetlerini azaltabileceğini ve bu etkinin seri olarak işe gömülmüşlük, iş tatmini ve duygusal bağlılık yoluyla olduğunu belirtmiştir. Araştırmada, liderlik tarzı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye üç serili bir aracı model uygulanmıştır. İş tatmini ve duygusal örgütsel bağlılık, denetim desteği algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine aracılık etmektedir (Ivansyah, 2019). Diatmika ve Supartha (2017) da inşaat proje yöneticilerinin çağdaş liderliğinin, iş tatmini aracılığıyla mühendislerin işten ayrılma niyetini dolaylı olarak etkilediğini belirtmektedir. Liderlik tarzı, hem doğrudan hem de iş tatmini aracılığıyla işten ayrılma niyeti üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Paradisani ve Putra, 2019). Tekingündüz ve Kurtuldu (2015) dönüşümcü liderliğin hem iş tatminini hem de işten ayrılma niyetini etkilediğini ayrıca iş tatmininin işten ayrılma niyetini etkilediğini belirtmiştir. Bu literatürden hareketle aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H₁₀ Babacan (paternalist) liderlik değişkeniyle işten ayrılma niyeti değişkeni arasındaki ilişkide iş tatmini değişkeninin aracılık rolü vardır.

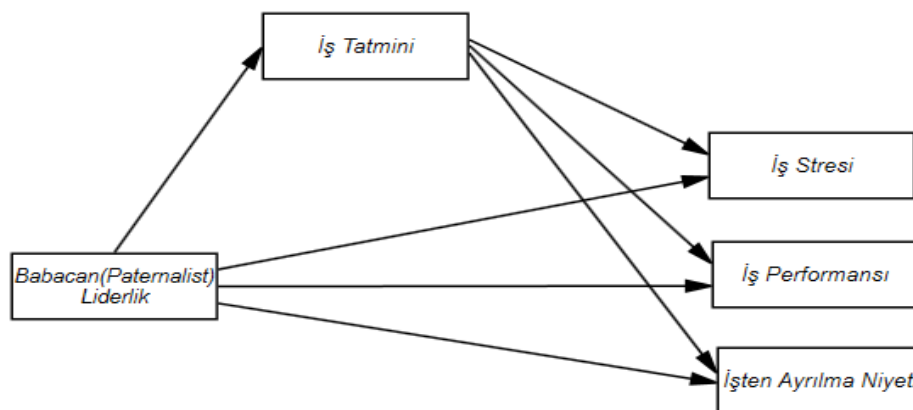
Yöntem

Araştırma bu kısımda araştırma modeli, çalışmada kullanılan ölçekler, araştırmanın örnekleme, ölçeklerin geçerlik ve güvenirlik analizleri sunulmaktadır.

Araştırmanın Deseni

Literatür incelemesi sonucunda, çalışmada kullanılan değişkenler temel alınarak çalışmanın modeli geliştirilmiştir. Araştırmanın amacı doğrultusunda şekillendirilen model aşağıda sunulmuştur.

Şekil 1. Araştırma Modeli



Araştırmanın Örneklemi ve Çalışma Gurubu

Araştırmanın örneklemi, Doğu Anadolu bölgesinde il emniyet müdürlüğüne bağlı olarak hâlen faaliyetlerine devam etmekte olan bir özel harekât şube müdürlüğünde çalışan polis memurları oluşturmaktadır. 211 polis memuru yapılan araştırmaya katılmış olup 4 katılımcının verdiği cevaplar yanlış veri olarak tespit edildiği için değerlendirme dışında bırakılmıştır. 207 polis memurunun verdiği cevaplar dâhilinde araştırma gerçekleştirilmiştir.

Veri Toplama Araçları

Araştırma kapsamında araştırma modelini test etmek maksadıyla özel harekât branşlı polis memurlarına demografik değişkenler ile birlikte babacan (paternalist) liderlik ölçeği, iş performansı ölçeği, iş stresi ölçeği, iş tatmini ölçeği ve işten ayrılma niyeti ölçeği dahil toplam otuz üç soru yöneltilmiştir. Tüm ölçekler, "kesinlikle katılıyorum"dan "kesinlikle katılmıyorum"a kadar uzanan beşli bir skala ile derecelendirilmiştir.

Babacan (paternalist) liderlik ölçeği: Polis memurlarının babacan liderlik algılarını belirlemek amacıyla, Aycan, Schyns, Sun, Felfe ve Saher (2013) tarafından oluşturulan babacan liderlik ölçeğinin kısa versiyonu kullanılmıştır. Araştırmada babacan liderlik eğilimlerini ölçmek için uygulanan “Paternalist Liderlik Ölçeği”, toplam on ifade ve tek bir boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin Türkçe formu Çalışkan (2015) ve Demirel (2012) tarafından kullanılmış olup geçerli ve güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

İş performansı ölçeği: Polis memurlarının iş performanslarını değerlendirmek amacıyla Kirkman ve Rosen (1999) tarafından geliştirilen Sigler ve Pearson (2000) çalışmalarında kullandıkları dört madde ve tek boyuttan oluşan iş gören performansı ölçeğinden faydalanılmıştır. Bu ölçeğin Türkçe uyarlaması ise Çöl (2008) tarafından gerçekleştirilmiş ve geçerlilik ile güvenilirlik açısından olumlu sonuçlar elde edilmiştir.

İş stresi ölçeği: Polis memurlarının iş stresi düzeyini değerlendirmek için House ve Rizzo'nun (1972) geliştirdiği iş stresi ölçeği kullanılmıştır. Ölçek yedi soru ve tek boyuttan oluşmaktadır. Ölçek, çalışanın iş ortamında deneyimlediği stres ile ilgili psikosomatik ve psikolojik belirtileri değerlendirmektedir. Bu ölçek, işgören iş stresinin zihinsel etkilerini ve uyku problemlerine yol açma derecesini belirlemek üzere tasarlanmıştır. Türkçe'ye uyarlama çalışması Efeoğlu (2006) tarafından yapılmış ve ölçeğin geçerliliği ile güvenilirliği kanıtlanmıştır.

İş tatmini ölçeği: Polis memurlarının işlerinden aldıkları tatmin düzeyini belirlemek için, Brayfield ve Rothe (1951) tarafından geliştirilmiş, Yoon ve Thye'nin (2002) uyarladığı genel iş tatmini ölçeğinden faydalanılmıştır. Ölçekte beş ifade bulunmaktadır. Türkçe 'ye uyarlaması Işık (2016) tarafından yapılan ölçek geçerli ve güvenilir olduğu anlaşılmıştır. Ölçekte bir adet ters soru bulunmaktadır.

İşten ayrılma niyeti ölçeği: Polis memurlarının işten ayrılma niyetlerini ölçmek için Wayne, Shore ve Linden (1997) tarafından geliştirilen ve Küçükusta (2007) tarafından Türkçe'ye uyarlanan, geçerliliği ve güvenilirliği doğrulanmış, üç ifadeden oluşan işten ayrılma niyeti ölçeğinden yararlanılmıştır. Bu ölçek, ters yönlü (reverse) ifadeler ile işten ayrılma eğilimini ölçmektedir. Katılımcılar genel olarak işten ayrılmayı düşünmediklerini ifade eden sorulara yanıt vermişlerdir.

Ölçeklerin Güvenirlik ve Geçerlik Analizleri

Modelin test edilmesinden önce gerçekleştirilen geçerlik ve güvenirlilik çalışmaları, araştırma sonuçlarının sağlamlığını ve güvenilirliğini değerlendirmek adına kritik bir adımdır. Bu çalışmada, iç tutarlılık güvenirliliği, birleşme geçerliliği ve ayrışma geçerliliği gibi temel ölçütler dikkate alınmıştır. İç tutarlılık güvenirliliği, Cronbach's Alfa katsayısı ve birleşik güvenirlilik (CR) ile ölçülmüş olup, bu katsayıların her ikisinin de $\geq 0,70$ olması beklenmiştir. Bu değer, ölçüm araçlarının tutarlılığını göstermekte önemli bir gösterge olarak kabul edilir. Birleşme geçerliliğini tespit etmek için ise, faktör yükleri ve açıklanan ortalama varyans (AVE) değerleri kullanılmıştır. Faktör yüklerinin $\geq 0,70$; AVE değerinin ise $\geq 0,50$ olması beklenmiştir ki; bu ölçülen yapının belirli bir düzeyde homojenliğini ve geçerliğini işaret eder. Hair, Black, Babin, Anderson ve Tatham (2010) ve Hair, Hult, Ringle ve Sarstedt (2022) çalışmaları bu değerlendirmelerde temel alınmıştır.

Araştırmanın daha ileri analizlerine geçmeden önce, bu geçerlik ve güvenirlilik sonuçları, ölçüm modelinin kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermiştir. Sonuçlar Tablo 1'de sunulmuştur ve elde edilen değerler, modelin sağlamlığına dair önemli bir ön bilgi sunmaktadır.

Tablo 1. Ölçüm Modeli Sonuçları

Değişken	İfade	Faktör Yüğü	Cronbach's Alfa	CR	AVE
Babacan Liderlik	BL1	0.897	0.954	0.961	0.733
	BL2	0.862			
	BL3	0.873			
	BL4	0.879			
	BL5	0.867			
	BL6	0.836			
	BL7	0.799			
	BL8	0.880			
	BL9	0.809			
İş tatmini	IT1	0.858	0.912	0.935	0.745
	IT2	0.872			
	IT3	0.927			
	IT4	0.925			
	IT5	0.716			
İş stresi	IS1	0.648	0.855	0.890	0.540
	IS2	0.841			
	IS3	0.810			
	IS4	0.755			
	IS5	0.802			
	IS6	0.667			
	IS7	0.582			
İş performansı	IP1	0.633	0.824	0.871	0.632
	IP2	0.906			
	IP3	0.841			
	IP4	0.775			
İşten Ayrılma Niyeti	IAN1	0.946	0.940	0.962	0.893
	IAN2	0.938			
	IAN3	0.951			

Hair vd. (2022) önerdiği kriterler doğrultusunda faktör yüklerinin $\geq 0,70$ olması gerekmektedir. Araştırmacılar, faktör yükü 0,40'tan düşük olan ifadelerin ölçüm modelinden çıkarılması gerektiğini belirtmektedir. Ayrıca, 0,40 ile 0,70 arasındaki ifadelerin, ait oldukları değişkenin AVE veya CR değerleri belirlenen eşik değerinin altında ise modelden çıkarılmasını önermektedir. Bu çerçevede, faktör yükü 0,40'ın altında kalan babacan liderlik değişkenine ait 10 numaralı ifade ölçüm modelinden çıkarılmıştır. Sonraki analizlerde, iş performansı değişkeninin 1 numaralı ifadesi ile iş stresi değişkeninin 1, 6 ve 7 numaralı ifadelerinin faktör yüklerinin 0,40 ile 0,70 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ancak, bu ifadelerin bağlı oldukları değişkenlerin AVE ve CR değerlerinin eşik değerin üzerinde olması nedeniyle, belirtilen ifadeler modelde tutulmuştur.

İç tutarlılık güvenilirliği açısından, yapıların Cronbach's Alfa katsayıları 0,954 ile 0,824 arasında değişirken, CR katsayılarının da 0,962 ile 0,871 arasında gerçekleşmiş olması, yeterli düzeyde iç tutarlılık güvenliğinin sağlandığını göstermektedir. Ayrıca, faktör yüklerinin 0,582 ile 0,951 arasında ve AVE değerlerinin 0,893 ile 0,540 arasında bulunması, birleşme geçerliğinin de başarıyla sağlandığını göstermektedir.

Ayrışma geçerliğinin incelenmesi amacıyla çapraz yükler, Fornell ve Larcker (1981) tarafından önerilen kriterler ve Henseler,

Ringle ve Sarstedt (2015) tarafından tanımlanan HTMT (heterotrait-monotrait ratio) ölçütü kullanılmıştır. Çapraz yüklerin sonuçları Tablo 2'de, Fornell ve Larcker kriterine ait sonuçlar Tablo 3'te ve HTMT katsayıları ise Tablo 4'te sunulmuştur. Bu bulgular, yapıların ayırma geçerliğini değerlendirmek için güçlü bir temel oluşturmuştur.

Tablo 2. Çapraz Yükler

	Babacan Liderlik	İş Performansı	İş Stresi	İş Tatmini	İşten Ayrılma Niyeti
BL1	0.897	0.147	-0.376	0.450	-0.339
BL2	0.862	0.141	-0.356	0.397	-0.341
BL3	0.873	0.203	-0.410	0.451	-0.342
BL4	0.879	0.147	-0.431	0.470	-0.365
BL5	0.867	0.188	-0.387	0.424	-0.343
BL6	0.836	0.090	-0.396	0.446	-0.388
BL7	0.799	0.154	-0.394	0.442	-0.358
BL8	0.880	0.196	-0.483	0.497	-0.389
BL9	0.809	0.179	-0.297	0.420	-0.351
IAN1	-0.379	-0.270	0.543	-0.661	0.946
IAN2	-0.408	-0.295	0.520	-0.645	0.938
IAN3	-0.397	-0.274	0.465	-0.594	0.951
IP1	-0.066	0.633	0.066	0.118	-0.126
IP2	0.233	0.906	-0.185	0.475	-0.315
IP3	0.126	0.841	-0.117	0.289	-0.209
IP4	0.117	0.775	-0.102	0.260	-0.205
IS1	-0.262	-0.065	0.648	-0.269	0.359
IS2	-0.425	-0.131	0.841	-0.407	0.428
IS3	-0.328	-0.054	0.810	-0.394	0.366
IS4	-0.371	-0.079	0.755	-0.428	0.460
IS5	-0.363	-0.151	0.802	-0.388	0.441
IS6	-0.363	-0.237	0.667	-0.429	0.375
IS7	-0.195	-0.038	0.582	-0.258	0.336
IT1	0.446	0.342	-0.411	0.858	-0.572
IT2	0.432	0.405	-0.303	0.872	-0.541
IT3	0.438	0.453	-0.389	0.927	-0.595
IT4	0.461	0.425	-0.451	0.925	-0.595
IT5	0.457	0.179	-0.631	0.716	-0.578

Tablo 2'deki çapraz yükler tablosu kontrol edildiğinde, araştırma değişkenlerini ölçen ifadeler arasında binışık madde olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 3. Ayırışma Geçerliği Sonuçları (Fornell ve Larcker Kriteri)

	Babacan Liderlik	İş Performansı	İş Stresi	İş Tatmini	İşten Ayrılma Niyeti
Babacan Liderlik	(0.856)				
İş Performansı	0.188	(0.795)			
İş Stresi	-0.461	-0.156	(0.735)		
İş Tatmini	0.520	0.419	-0.512	(0.863)	
İşten Ayrılma Niyeti	-0.418	-0.296	0.540	-0.671	(0.945)

Fornell ve Larcker (1981) kriterine göre, bir yapının ayırışma geçerliğini sağlamak için, o yapının açıklanan ortalama varyans (AVE) değerinin karekökü, o yapı ile diğer yapılar arasındaki korelasyon katsayılarından daha yüksek olmalıdır. Bu kriter, bir yapının diğer yapılardan ne kadar ayrıştığını, yani kendi içinde ne kadar tutarlı olduğunu ve farklı yapılardan ne ölçüde farklılaştığını test etmek için kullanılır. Araştırmada yer alan yapıların AVE değerlerinin karekökleri, tabloda parantez içinde gösterilirken, diğer katsayılar yapıların birbiriyle olan korelasyonlarını ifade etmektedir.

Tablodaki değerlere bakıldığında, her bir yapının AVE değerinin karekökünün diğer yapılar arasındaki korelasyon katsayılarından daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu da yapıların ayırışma geçerliğinin sağlandığını ve her bir yapının kendi içinde belirgin bir şekilde farklılaştığını göstermektedir. Bu sonuçlar, araştırma modelinin ayırışma geçerliği açısından güçlü olduğunu desteklemektedir.

Tablo 4. Ayırışma Geçerliği Sonuçları (HTMT Kriteri)

	Babacan Liderlik	İş Performansı	İş Stresi	İş Tatmini	İşten Ayrılma Niyeti
Babacan Liderlik					
İş Performansı	0.189				
İş Stresi	0.495	0.182			
İş Tatmini	0.556	0.415	0.565		
İşten Ayrılma Niyeti	0.440	0.300	0.601	0.723	

Henseler vd. (2015) tarafından önerilen HTMT kriteri, değişkenler arasındaki ayırışma geçerliğini değerlendirmek için kullanılan bir ölçüttür. HTMT, farklı değişkenlere ait ifadeler arasındaki korelasyonların ortalamasının, aynı değişkene ait ifadeler arasındaki korelasyonların geometrik ortalamasına oranını ifade eder. Bu yöntem, yapılar arasında ayırışmanın ne kadar güçlü olduğunu ölçer.

Araştırmacılar, HTMT değerinin teorik olarak birbirine yakın kavramlar arasında 0,90'ın, birbirinden uzak kavramlar arasında ise 0,85'in altında olması gerektiğini belirtmiştir. Tablo 4'teki HTMT katsayıları incelendiğinde, tüm katsayıların bu eşik değerlerin altında olduğu görülmektedir. Bu bulgu, yapıların ayırışma geçerliğini sağladığını ve modelin ayırışma geçerliği açısından güvenilir olduğunu göstermektedir.

Sonuç olarak, HTMT ölçütü, Fornell Larcker kriteri ve çapraz yükler dikkate alındığında, araştırmadaki yapıların ayırışma geçerliğinin başarılı bir şekilde sağlandığı görülmektedir.

Bulgular

Katılımcıların Demografik Özellikleri

Tablo 5. Demografik Özellikler

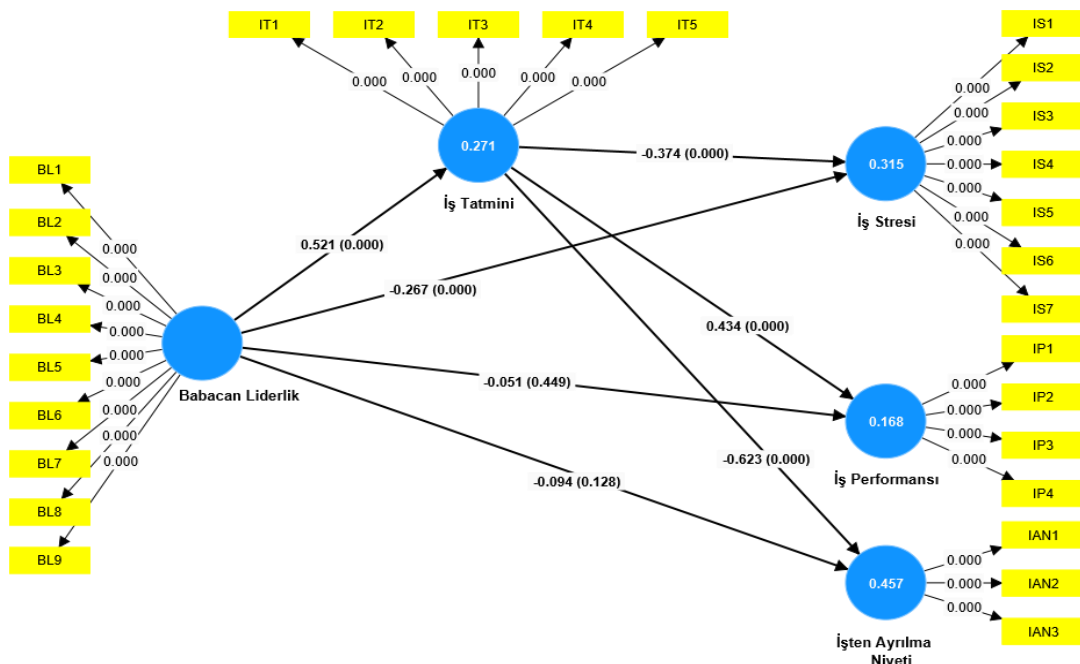
Demografik Özellikleri		Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	4	1,9
	Erkek	203	98,1
	Toplam	207	100
Medeni Durum	Evli	150	72,5
	Bekâr	57	27,5
	Toplam	207	100
Yaş	20-23	3	1,4
	24-27	42	20,3
	28-31	117	56,5
	32-35	43	20,8
	36 ve üzeri	2	1,0
	Toplam	207	100
Öğrenim Durumu	Lise	26	12,6
	Önlisans	26	12,6
	Lisans	147	71,0
	Lisansüstü	8	3,9
	Toplam	207	100

Demografik değişkenlere ait tablo incelendiğinde araştırmaya katılan polis memurlarının çok büyük bir kısmının erkeklerden (%98,1) olduğu görülmektedir. Bu durum özel harekât şube müdürlüklerinde çalışan kadın personel sayısının azlığına bağlanabilir. Özel harekât şube müdürlüğünde görev yapan polis memurlarının medeni durumlarına bakıldığında çalışanların çoğunluğunun evli (%72,5) olduğu görülmektedir. Polis memurlarının yaş dağılımına bakıldığında ise, büyük bir çoğunluğunun (%97,6) 24-35 yaş aralığında olduğu anlaşılmaktadır. Son olarak araştırmaya katılan polis memurlarının öğrenim durumları incelendiğinde çoğunluğun lisans (%71) mezunu olduğu ifade edilebilir.

Araştırma Desenin Test Sonuçları

Araştırmanın hipotezlerini değerlendirmek için tasarlanan yapısal eşitlik modeli Şekil 2’de yer almaktadır.

Şekil 2. Yapısal Eşitlik Modeli



Araştırma modelinin analizi için kısmi en küçük kareler yapısal eşitlik modellemesi (PLS-SEM) yöntemi tercih edilmiştir. Veriler, SmartPLS 4 istatistik yazılımı kullanılarak incelenmiştir (Ringle, Wende ve Becker, 2022; Yıldız, 2021). Modelin analizi sırasında, etki büyüklüğü (f^2), R^2 , yol katsayıları ve doğrusallığı hesaplamak için PLS algoritması uygulanmış; tahmin gücü (Q^2) ise PLS predict analiziyle belirlenmiştir. Yol katsayılarının anlamlılığını incelemek için 10.000 alt örneklem oluşturularak yeniden örnekleme (bootstrapping) yöntemi kullanılmış ve t değerleri hesaplanmıştır. Araştırma bulguları kapsamında Q^2 , f^2 , R^2 ve VIF değerleri Tablo 5'te gösterilmiştir.

Tablo 7. Araştırma Modeli Katsayıları

Değişkenler		VIF	R^2	f^2	Q^2
Babacan Liderlik	İş Performansı	1.372	0,395	0.002	0.017
İş Tatmini		1.372		0.166	
Babacan Liderlik	İş Stresi	1.372	0,360	0.076	0.198
İş Tatmini		1.372		0.148	
Babacan Liderlik	İşten Ayrılma Niyeti	1.372	0.457	0.012	0.165
İş Tatmini		1.372		0.521	
Babacan Liderlik	İş Tatmini	1,000	0.271	0.372	0.259

Varyans artırıcı faktör (VIF) katsayılarının 5'in altında olması, araştırmada kullanılan değişkenler arasında doğrusallık problemi bulunmadığını gösterir (Hair vd., 2022). Tablo 5'teki bulgular, VIF değerlerinin bu eşik değerin altında kaldığını ortaya koymaktadır. Bu sonuca dayanarak, değişkenler arasında doğrusallık sorunu olmadığı sonucuna varılmıştır.

R^2 değerleri incelendiğinde, iş performansı değişkeninin %40, iş stresi değişkeninin %36, işten ayrılma niyetinin %46 ve iş tatmini değişkeninin %27 oranında açıklandığı tespit edilmiştir.

Etki büyüklüğü katsayısı (f^2), 0,02 ve üzeri olduğunda düşük, 0,15 ve üzeri olduğunda orta, 0,35 ve üzeri olduğunda ise yüksek olarak değerlendirilmektedir (Cohen, 1988). Sarstedt, Ringle ve Hair (2021) de katsayı 0,02'nin altına düştüğünde bir etkinin varlığından söz edilemeyeceğini belirtmiştir. Etki büyüklüğü katsayıları (f^2) incelendiğinde, iş performansı değişkeni üzerinde babacan liderlik değişkeninin etkisinin olmadığı, iş tatmini değişkeninin orta; iş stresi değişkeni üzerinde babacan liderlik değişkeninin düşük, iş tatmini değişkeninin düşük; işten ayrılma niyeti değişkeni üzerinde babacan liderlik değişkeninin etkisinin olmadığı, iş tatmini değişkeninin yüksek; iş tatmini değişkeni üzerinde de babacan liderlik değişkeninin yüksek seviyede etki büyüklüğüne sahip olduğu anlaşılmıştır.

Araştırma modelinin tahmin gücü, endojen değişkenler için hesaplanan tahmin gücü katsayılarının (Q^2) sıfırdan büyük olmasına bağlıdır. Eğer bu değer sıfırdan büyükse araştırma modelinin tahmin gücünün olduğu ifade edilir (Hair vd., 2022). Tablo 5'teki Q^2 değerlerinin sıfırın üzerinde olması, modelin iş performansı, iş stresi, işten ayrılma niyeti ve iş tatmini değişkenleri üzerinde tahmin gücüne sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Doğrudan etkilerin sonuçları Tablo 6'da, dolaylı etkilerin sonuçları ise Tablo 7'de sunulmuştur.

Tablo 8. Araştırma Modeli Doğrudan Etki Katsayıları

Değişkenler		Standardize β	Standart Sapma	t değeri	p	%95 Güven Aralıkları
Babacan Liderlik	İş Performansı	-0.051	0.067	0.757	0.449	-0.180; 0.083
İş Tatmini		0.434	0.072	6.000	0.000	0.276; 0.562
Babacan Liderlik	İş Stresi	-0.267	0.064	4.177	0.000	-0.379; -0.126
İş Tatmini		-0.374	0.066	5.677	0,000	-0.492; -0.233

Değişkenler		Standardize β	Standart Sapma	t değeri	p	%95 Güven Aralıkları
Babacan Liderlik	İşten Ayrılma Niyeti	-0.094	0.062	1.520	0.128	-0.220; 0.022
İş Tatmini		-0.623	0.063	9.866	0.000	-0.735; -0.487
Babacan Liderlik	İş Tatmini	0.521	0.048	10.769	0,000	0.415; 0.606

Tablo 8'deki etkiler incelendiğinde, iş performansı değişkeni üzerinde babacan liderlik değişkeninin istatistiksel açıdan anlamlı etkisinin olmadığı ($p=0.449$) ancak iş tatmini ($\beta=0,434$; $p<0,01$) değişkeninin etkisinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu gözlemlenmiştir. İş stresi değişkeni üzerinde babacan liderlik ($\beta=-0,267$; $p<0,01$) değişkeninin ve iş tatmini ($\beta=-0,374$; $p<0,01$) değişkeninin etkilerinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmüştür. İşten ayrılma niyeti değişkeni üzerinde babacan liderlik değişkeninin istatistiksel açıdan anlamlı etkisinin olmadığı ($p=0.128$) ancak iş tatmini ($\beta=-0,623$; $p<0,01$) değişkeninin etkisinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu anlaşılmıştır. İş tatmini değişkeni üzerinde de babacan liderlik ($\beta=-0,521$; $p<0,01$) değişkeninin istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar ışığında araştırmanın 2, 4, 5, 6 ve 7 numaralı hipotezlerinin desteklendiği; 1 ve 3 numaralı hipotezlerinin ise desteklenmediği anlaşılmıştır.

Tablo 9. Araştırma Modeli Dolaylı Etki Katsayıları

Değişkenler		Standardize β	Standart Sapma	t değeri	p	%95 Güven Aralıkları
Babacan Liderlik	İş Performans	0.226	0.046	4.899	0,000	0.138; 0.315
	İş Stresi	-0.194	0.038	5.148	0,000	-0.272; -0.122
	İşten Ayrılma Niyeti	-0.324	0.044	7.333	0,000	-0.414; -0.242

Elde edilen bulgulara göre, babacan liderlik değişkeninin iş tatmini değişkeni üzerinden iş performansı ($\beta=0,226$; $p<0,01$), iş stresi ($\beta=-0,194$; $p<0,01$) ve işten ayrılma niyeti ($\beta=-0,324$; $p<0,01$) değişkenleri üzerindeki dolaylı etkilerinin anlamlı olduğu anlaşılmıştır. Bu bulgulara göre araştırmanın 8, 9 ve 10 numaralı hipotezleri desteklenmiştir.

Zhao, Lynch ve Chen (2010) tarafından belirtildiği üzere, bağımsız değişkenlerin araçlara olan etkisi ile bu araçlar üzerinden bağımlı değişkenlere ulaşan anlamlı etkiler (dolaylı etkiler), aracılık etkisinin varlığını ortaya koyar. Bu bağlamda, babacan liderlik değişkeninin iş tatmini üzerindeki ve iş tatmininin de iş performansı, iş stresi ve işten ayrılma niyeti üzerindeki anlamlı etkileri, aracı etkilerin var olduğunu düşündürmektedir.

Aracı etkiler tespit edildiği için, aracı etki türleri Bozkurt (2023) tarafından önerilen aracı etki karar ağacına göre incelenmiştir. Araştırmada elde edilen bulgulara göre, şu sonuçlara ulaşılmıştır: Babacan liderlik ile iş performansı arasındaki doğrudan etkinin anlamlı olmadığı, ancak iş tatmini aracılığıyla iş performansı üzerindeki dolaylı etkinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle, iş tatmini değişkeni, babacan liderlik ve iş performansı arasındaki ilişkide tam aracılık rolü oynamaktadır. Ayrıca, babacan liderlik ile iş stresi arasındaki hem doğrudan hem de iş tatmini aracılığıyla dolaylı etkilerin anlamlı olduğu ve yol katsayılarının pozitif çıkması sebebiyle iş tatmininin bu ilişkide tamamlayıcı kısmi aracılık rolü üstlendiği belirlenmiştir. Son olarak, babacan liderlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki doğrudan etkinin anlamlı olmadığı, ancak iş tatmini aracılığıyla dolaylı etkinin anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır, bu da iş tatmininin bu ilişkide tam aracılık rolü oynadığını göstermektedir. Bu bulgulardan, hareketle araştırmanın 8, 9 ve 10 numaralı hipotezlerinin desteklendiği söylenebilir.

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Araştırmanın temel amacı, babacan liderlik ile iş performansı, iş stresi ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide iş tatmininin olası aracılık rolünü içeren kavramsal bir yapı ortaya çıkarmaktır. Literatürde görüldüğü kadarıyla bu araştırma babacan liderliğin iş performansı, iş stresi ve işten ayrılma niyeti ilişkisini bir arada ele alarak iş tatmininin aracılık etkisini analiz eden ilk çalışmadır. Bu sebeple araştırmanın yönetim ve organizasyon alanı katkı sunacağı düşünülmektedir.

Araştırma bulgularında iş tatmininin babacan liderlik ile iş performansı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide tam aracılık rolü oynadığı, iş stresi üzerinde ise kısmi aracılık rolü üstlendiği görülmektedir. Bu sonuçlar, babacan liderliğin kültürel değerlerle ne denli güçlü bir bağa sahip olduğunu desteklemektedir. Türk kültürü gibi aidiyet ve sadakatin önemsendiği

toplumlarda liderlerin çalışanlarına karşı güven verici bir tutum benimsemesi, çalışanların iş tatminini artırarak iş performanslarını artırıp, iş stresi ve işten ayrılma niyetini azaltabilir.

Literatürde babacan liderliğin Batı toplumlarında daha otoriter ve müdahaleci bir tarz olarak algılandığı (Dorfman ve House, 2004), ancak Doğu toplumlarında daha çok destekleyici ve rehberlik edici bir modelle özdeşleştiği belirtilmektedir (Aycan, 2001b). Bu farklılık, kültürler arası liderlik yaklaşımlarında kültürel bağlamın önemine işaret eder. Araştırmanın, özel harekât polisleri gibi hiyerarşik yapıya sahip örgütlerde liderlik tarzlarının etkisini kültürel bir perspektifle ele alması, literatüre önemli bir katkı sunacaktır. Bu doğrultuda, babacan liderlik tarzının iş sonuçları üzerindeki etkisinin yanı sıra, toplumsal ve kültürel değerlerle etkileşimini anlamak, bu liderlik tarzının daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayacaktır.

Araştırma genel olarak değerlendirildiğinde özel harekât şube müdürlüklerinde hâlen görev yapmakta olan polis memurlarının iş performanslarına, iş streslerine ve işten ayrılma niyetlerine; babacan liderlik ve iş tatmininin önemli katkıları olduğu gözlemlenmiştir. Araştırma hipotezleri literatür eşliğinde ele alındığında, babacan liderliğin iş performansına etkisi olmadığı görülmektedir. Bu sonuç özel harekât polislerinin iş performansları üzerinde babacan liderin etkisinin olmadığını ortaya koymaktadır. Sözbilir, (2020) yaptığı araştırmada babacan liderliğin yaratıcı performans üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığını tespit etmiştir. Bu durum, araştırmada babacan liderliğin performansa etkisi olmadığı yönündeki sonucu da desteklemektedir. İş performansı yalnızca tek bir faktöre dayanarak ölçmek, yanıltıcı sonuçlar doğurabilir (Demirhan, Kula ve Karagöz, 2014). Bu doğrultuda Özel harekât birimlerinde performans, daha çok operasyonel başarı, hızlı ve etkili müdahale gibi objektif kriterlerle ölçüldüğü bilinmektedir. Babacan liderliğin sağladığı destek ve rehberlik, bu objektif performans ölçütleriyle doğrudan ilişkilendirilemeyebilir. Ayrıca özel harekât polisleri, yoğun eğitim almış ve operasyonel kararlarında belirli bir otonomiye sahip profesyonellerdir. Babacan liderlik tarzı, daha koruyucu ve rehberlik edici olmasına rağmen, bu tür profesyoneller için performans üzerinde doğrudan bir motivasyon kaynağı olmayabilir. Bu durumlar babacan liderliğin iş performansını etkileyemeyeceğini desteklemektedir.

Babacan liderlik değişkeninin iş performansı üzerindeki etkisi hipotezini doğrulamaması, demografik yapılar, mesleki bağlam ve kültürel faktörler göz önüne alınarak değerlendirilebilir. Örneklemdaki katılımcıların büyük bir çoğunluğu (%56,5) 28-31 yaş grubunda yer alırken, %20,3'ü 24-27 yaş grubundadır. Genç yaş grubunun, liderlik tarzlarının uzun vadeli etkilerini henüz yeterince deneyimlememiş olabileceği düşünülmektedir. Ayrıca, örneklemin %98,1'inin erkeklerden oluşması, cinsiyete bağlı liderlik algılarında farklılıkların göz ardı edilemeyeceğini göstermektedir. Erkek çalışanlar, liderin babacan yaklaşımını daha az etkili veya farklı algılayabilir. Ayrıca, özel harekât polislerinin görevlerinin yoğun stres ve net hedeflere dayalı bir disiplin gerektirmesi, çalışanların liderlerinden beklentilerini daha çok teknik destek, stratejik yönlendirme ve otorite üzerine odaklamış olabilir. Bu koşullarda, babacan liderlik gibi insana odaklı bir yaklaşımın performans üzerinde sınırlı bir etki göstermesi muhtemeldir. Öte yandan, Türkiye gibi kültürlerde liderlik, daha çok otorite ve hiyerarşik yapıyla ilişkilendirildiğinden, babacan liderlik tarzı çalışanlar tarafından performansı artıracak kadar güçlü bir liderlik biçimi olarak algılanmamış olabilir.

Araştırmada babacan liderlik yaklaşımının iş stresini negatif yönde etkilediği ortaya çıkmıştır. Bu sonuç özel hareket polis amirlerinin babacan liderlik yaklaşımı çerçevesinde hareket ettiklerinde polis memurlarının iş streslerinin azaldığını göstermiştir. Bu liderlik tarzı, çalışanların kendilerini güvende hissetmelerini sağlayarak (Malkoç ve Dal, 2021; Yamin, 2022), iş yerindeki stres faktörlerini azaltma potansiyeline sahiptir. Babacan liderler, çalışanlarına destekleyici bir ortam sunarak, onların iş stresini azaltmalarına yardımcı olabilmektedirler (Lawal ve Babalola, 2017). Bu durumda araştırmada elde edilen bulguları desteklemektedir.

Araştırma sonuçları, babacan liderlik ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki olmadığını ortaya koymaktadır. Bu bulguya göre, özel harekât polis amirlerinin babacan liderlik yaklaşımı benimsemelerinin, polis memurlarının işten ayrılma niyetleri üzerinde belirleyici bir etkisi bulunmamaktadır. Tekingündüz ve Kurtuldu'nun (2015) çalışması da benzer şekilde, liderlik tarzı ile işten ayrılma niyeti arasında herhangi bir ilişki olmadığını göstermiştir. Ayrıca Sungur, Özer, Saygılı ve Uğurluoğlu (2019) yaptığı araştırmada babacan liderliğin işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan bir etkisi olmadığını tespit etmiştir. Bu durum, özel harekât polislerinin yüksek risk ve yoğun baskı altında çalışmaları sebebiyle, işten ayrılma niyetlerinin liderin tutumundan bağımsız olarak, daha çok görev sorumlulukları ve kariyer hedefleri doğrultusunda şekillenmesiyle açıklanabilir. Ayrıca, babacan liderliğin polislerin karşılaştıkları zorlu çalışma koşulları ve mesleki stres üzerinde yeterince etkili olmaması, bu liderlik tarzının işten ayrılma niyeti üzerindeki sınırlı etkisinin bir diğer nedeni olabilir.

Babacan liderlik değişkeninin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin anlamlı bulunmaması da demografik, mesleki ve kültürel faktörlerin bir kombinasyonuyla açıklanabilir. Örneklemin büyük bir kısmının (%72,5) evli olması, çalışanların

liderlik algısından bağımsız olarak ailevi sorumluluklar ve ekonomik güvence gibi dışsal motivasyonlarla işlerine bağlı kalmalarına yol açabilir. Öte yandan, katılımcıların büyük çoğunluğunun erkek olması (%98,1), liderlik algısı açısından toplumsal cinsiyet rollerinin etkili olabileceğine işaret etmektedir. Özel harekât biriminde görev alan polislerin çalışma koşulları ise, liderlik tarzından ziyade mesleğin doğası gereği riskler, görev zorlukları ve sınırlı kariyer fırsatları gibi faktörleri daha öncelikli hâle getirebilir. Bunun yanı sıra, bu tür birimlerde disiplin ve otoriteye dayalı liderlik tarzlarının daha belirgin bir etki oluşturması muhtemeldir. Ayrıca, Türk kültüründe liderlik, genellikle otoriter ve karar odaklı bir anlayışla ilişkilendirildiği için, babacan liderlik işten ayrılma niyetini önlemede beklenenden daha az etkili olmuş olabilir. Bu faktörler bir arada ele alındığında, liderlik tarzının işten ayrılma niyeti üzerindeki sınırlı etkisi daha iyi anlaşılabilir.

Araştırmada babacan liderlik, polis memurlarının iş tatminlerine pozitif katkı sağlamıştır. Bu sonuç özel harekât polis amirlerinin polis memurlarına karşı destekleyici ve güven verici bir tutum sergilemesinin iş tatminini artırdığını göstermektedir. Babacan liderlik tarzı, çalışanların iş yerinde kendilerini değerli hissetmelerini sağlayarak, iş tatminini artırmaktadır (Shi, Yu ve Zheng, 2020). Ayrıca, babacan liderlik, çalışanların duygusal bağlılıklarını artırarak, iş tatmini üzerinde olumlu bir etki oluşturmaktadır (Ünler ve Kılıç, 2019). Bu bağlamda, babacan liderlik tarzının iş tatminini artırıcı etkisi, çalışanların genel iş deneyimlerini iyileştirmekte ve örgütsel bağlılıklarını güçlendirmektedir (Hashmi, Khalid ve Yasmin, 2021). Babacan liderlik tarzının iş tatmini üzerinde oluşturduğu bu olumlu etki, çalışanların motivasyonunu ve iş performansını artırma potansiyeline sahiptir.

Babacan liderlik biçiminin iş tatmini üzerindeki etkisi, liderin sergilediği spesifik davranışlar ve bu davranışların çalışanlar tarafından nasıl algılandığı üzerinden şekillenmektedir. Bu algı, liderin hem içsel hem de dışsal tatmin unsurlarını destekleyen davranışlarıyla ortaya çıkmaktadır. İçsel tatmin, liderin çalışanlara değer verdiğini hissettirmesi, başarılarını takdir etmesi ve aidiyet duygusu yaratan bir aile ortamı oluşturmasıyla güçlenmektedir (Aycan, Kanungo ve Sinha, 1999; Farh ve Cheng, 2000). Özel harekât polis memurları açısından, liderin değerli hissettirme ve aidiyet duygusu oluşturma çabası, yüksek stresli ve zorlu çalışma koşullarına rağmen, çalışanların işlerine bağlılıklarını ve içsel tatminlerini artırmaktadır. Dışsal tatmin ise liderin çalışanlara maddi destek sağlaması, özel günlere katılım göstermesi ve yaşam kalitesine duyarlılık gibi davranışlarıyla artmaktadır (Pellegrini ve Scandura, 2008). Bu tür davranışlar, özel harekât polis memurlarının iş tatminini ve yaşam kalitesini iyileştirirken, zorlu görevler ve sıkı çalışma koşullarında moral kaynağı oluşturmaktadır. Ayrıca, liderin çalışanlarla güvene dayalı ilişkiler kurması, özellikle kolektivist kültürlerde, iş tatminini daha da pekiştirmektedir (Mohamed ve Saeed, 2022). Özel harekât polisleri için liderin güven oluşturan yaklaşımı, hem iş tatmini hem de işyerine olan bağlılıklarını artırarak, bu alandaki yüksek güven gereksinimlerini karşılamaktadır. Babacan liderliğin bu yönleri, sadece bireysel iş tatminini değil, aynı zamanda örgütsel bağlılık ve performansı da artırarak daha verimli bir çalışma ortamı sağlamaktadır (Wang ve Kwan, 2017). Bu bağlamda, özel harekât polis memurları, liderlerinin rehberlik ve desteğiyle yalnızca kişisel tatminlerini artırmakla kalmayıp, örgütlerinin genel başarısına da katkı sağlamaktadır.

Araştırma sonuçları, iş tatmininin iş performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bu sonuç özel harekât polis memurlarının iş tatminlerinin yüksek olması durumunda görevlerini daha üst düzeyde yapabileceklerine işaret etmektedir. Yapılan araştırmalar, yüksek iş tatminine sahip çalışanların, görevlerini daha etkili bir şekilde yerine getirdiklerini ve bu durumun genel iş performanslarını artırdığını ortaya koymaktadır (Irawati, Kuswinarno ve Faidal, 2023; Yvonne, Rahman ve Long, 2014). İş tatmini, çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını artırarak, iş yerindeki verimliliği olumlu yönde etkilemektedir (Roz, 2019). Ayrıca, iş tatmininin artması, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını güçlendirirken, bu da iş performansını artıran bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır (Arifin, Nirwanto ve Manan, 2019). Bu bağlamda, iş tatmininin iş performansı üzerindeki olumlu etkisi, organizasyonların genel verimliliğini artırmada önemli bir faktör olabilir (Abbas, Ashiq ve Abbas, 2020).

Araştırma iş tatmininin iş stresi üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bu sonuç bize, özel harekât polis memurlarının iş tatminlerinin yüksek olması durumunda iş streslerinin düşeceğini söylemektedir. Yüksek iş tatmini, çalışanların stres seviyelerini azaltarak daha sağlıklı bir çalışma ortamı oluşturacaktır (Kayaoğlu ve Aslanoğlu, 2022). Çalışmalar, iş tatmininin artmasıyla birlikte iş stresinin azaldığını ve bunun sonucunda çalışanların genel psikolojik iyi oluşlarının iyileştiğini ortaya koymaktadır (Yıldırım, Dilekçi ve Manap, 2024). Örneğin, iş tatmininin düşük olduğu durumlarda, çalışanların iş stresinin arttığı ve bu durumun iş performansını olumsuz etkilediği vurgulanmaktadır (Obi ve Oghounu, 2023). Ayrıca, iş stresi ile iş tatmini arasındaki ters ilişki, çalışanların iş yerindeki motivasyonlarını ve bağlılıklarını da etkileyerek, iş tatmininin artırılmasının iş stresini azaltma potansiyeline sahip olduğunu göstermektedir (Dymecka, Filipkowski ve Machnik-Czerwik, 2021). Genel olarak, iş tatmini artırmaya yönelik stratejilerin benimsenmesi, iş stresinin azaltılmasına ve dolayısıyla çalışanların genel iş deneyimlerinin iyileştirilmesine katkı sağlayacağı düşünülebilir.

Araştırmada polis memurlarının iş tatminleri işten ayrılma niyetlerine negatif katkı sağlamıştır. Bu sonuç işinden memnun olan polislerin, görevlerine bağlı kalma eğilimlerinin daha güçlü olduğunu göstermektedir. Brunetto, Teo, Shacklock ve Farr-Wharton (2012) yaptığı bir çalışmada, polis memurlarının iş tatmininin, duygusal bağlılık ve iş performansı üzerinde olumlu etkiler meydana getirdiğini, dolayısıyla işten ayrılma niyetlerini olumsuz yönde etkilediğini belirtmiştir. Ayrıca Kumar, (2017) tarafından yapılan bir araştırmada, iş tatmininin artmasının, polis memurlarının işten ayrılma niyetini azalttığını ve bu durumun örgütsel bağlılık üzerinde olumlu bir etki oluşturduğunu vurgulamaktadır. Bu bulgular, polis memurlarının iş tatmininin artırılmasının, onların işten ayrılma niyetlerini azaltma potansiyeline sahip olduğunu göstermektedir. Araştırma sonucunda ortaya çıkan iş tatmininin işten ayrılma niyetine olumsuz katkısı literatürdeki bu görüşleri destekler niteliktedir.

Araştırma sonucunda babacan liderlik ile iş performansı ilişkisinde iş tatmini ara değişken olarak rol oynamıştır. Bu sonuç babacan liderlik yaklaşımı ile çalışanların iş performansı arasındaki ilişkide iş tatmininin önemli bir rolü olduğunu ortaya koymaktadır. Zhao vd. (2010) araştırmalarındaki tam aracılık dikkate alındığında, babacan liderlik ve iş performansı ilişkisinde iş tatmini tam aracı bir görev üstlenmiştir. Babacan liderlik tarzı, çalışanların iş tatminini artırarak, bu tatminin iş performansını olumlu yönde etkilediği bulunmuştur. Örneğin, Bedi (2020) babacan liderliğin, çalışanların iş tatmini artırarak, onların iş performanslarını güçlendirdiğini belirtmektedir. Ayrıca Zhao ve Wang (2012)'a göre, babacan liderlik iş tatminini olumlu yönde etkilemekte ve bu da örgütsel performansı artırmaktadır. Yıldız ve Ekingen (2020), babacan liderliğin hizmet inovasyonu davranışını etkilediğini ve iş tatmininin buna aracılık ettiğini göstermiştir. Benzer şekilde, ilgili bir kavram olan hizmetkâr liderliğin, iş tatmininin aracılığıyla iş performansını etkilediği ifade edilmiştir (Sütbaş ve Atilla, 2020). Bu bulgular, iş tatmininin, babacan liderlik tarzının iş performansı üzerindeki etkisini güçlendiren kritik bir faktör olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak, iş tatmininin artırılması, babacan liderliğin iş performansı üzerindeki olumlu etkisini pekiştirmekte ve çalışanların genel verimliliğini artırma potansiyeline sahip olabilir.

Araştırma sonucunda babacan liderlik ile iş stresi ilişkisinde iş tatmini ara değişken olarak rol oynamıştır. Yani, babacan liderlik doğrudan iş stresini azaltmazken, iş tatminini artırarak dolaylı olarak stresin azalmasına katkı sağlamaktadır. Sarıgül vd. (2023) yaptığı araştırmada iş stresinin iş tatmini aracılığıyla intihar bilişlerini etkilediğini tespit etmiştir. Ayrıca Deng ve Chen (2013) babacan liderliğin çalışanların iş tutum ve davranışları üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracı rolü olduğunu saptamışlardır. Bu araştırma sonucunu desteklemektedir. Ayrıca araştırma sonucunda babacan liderlik ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde iş tatmininin aracı rol oynadı görülmüştür. Coşkun, (2023) babacan liderlik, iş tatminini artırabilir ve dolayısıyla işten ayrılma niyetini azaltıcı bir etkiye sahip olabilir. Bu bulgular, iş tatmininin, babacan liderlik tarzının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini güçlendiren kritik bir faktör olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak, iş tatmininin artırılması, babacan liderliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki olumsuz etkisini azaltacağı öngörülmektedir.

Bu araştırma sonucunda özel harekât polis memurlarının iş performanslarını artırabilmelerinde, işten ayrılma niyetleri ile iş streslerini azaltabilmelerinde babacan liderliğin ve iş tatmininin onlara pozitif ve anlamlı katkıları olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Babacan liderlik tarzının iş sonuçları üzerindeki etkisinin yanı sıra, toplumsal ve kültürel değerlerle etkileşimini anlamak, bu liderlik tarzının daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayacaktır. Gelecekte yapılacak çalışmalarda, babacan liderliğin farklı kültürlerdeki algı ve etkilerinin karşılaştırmalı olarak ele alınması, bu konuda daha derinlemesine bir kavrayış sağlayabilir. Ayrıca, değişkenlere ek olarak örgütsel bağlılık, psikolojik dayanıklılık, lider-üye etkileşimi, iş yükü ve örgütsel destek gibi değişkenlerin incelenmesi polis memurlarının iş performanslarına, işten ayrılma niyetlerine ve iş streslerine olası etkilerinin neler olabileceği araştırılabilir. Ayrıca, çalışma ortamının fiziksel ve psikolojik koşulları ile mesleki tükenmişlik gibi faktörlerin de bu ilişkiler üzerindeki etkisinin araştırılması, daha kapsamlı sonuçlar elde edilmesine katkı sağlayabilir.

Kaynaklar

- Abbas, N., Ashiq, U. ve Abbas, A. (2020). "Training and employee performance: Mediating role of job satisfaction in civil society organizations of Pakistan". *Journal of Accounting and Finance in Emerging Economies*, 6 (4), 1041-1050.
- Ahmad, A., Salleh, A. M. M., Omar, K., Bakar, K. A., ve Sha'arani, K. A. W. (2018). "The Impact of Leadership Styles and Stress on Employee Turover Intention in Terengganu Hotel Community". *International Journal of Engineering & Technology*, 7 (3.21), 38.
- Aksoy, B. (2008). The relationship between paternalistic leadership, empowerment and turnover intention: An empirical study. [Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü]. İstanbul
- Altaş, S. S. ve Çekmecelioglu, H. G. (2007). "İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı Üzerindeki Etkileri: Bir Araştırma". *Öneri Dergisi*, 7 (28), 47-57.
- Applebaum, D., Fowler, S., Fiedler, N., Osinubi, O. ve Robson, M. (2010). "The impact of environmental factors on nursing stress, job satisfaction, and turnover intention". *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 40 (7/8), 323-328.
- Arifin, Z., Nirwanto, N. ve Manan, A. (2019). "Improving the effect of work satisfaction on job performance through employee engagement". *International Journal of Multi-Discipline Science (IJ-MDS)*, 2 (1), 1-9.
- Aruoren, E. E. (2020). "Job satisfaction and paternalistic leadership behaviour". *Journal of Social and Management Sciences*, 15 (1), 58-67.
- Aycan, Z. (2001a). "Human resource management in Turkey: Current issues and future challenges". *International Journal of Manpower*, 22 (3), 252-260.
- Aycan, Z. (2001b). "Paternalizm: Yönetim ve liderlik anlayışına ilişkin üç görgül çalışma". *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1 (1), 1-26.
- Aycan, Z. (2015). "Paternalistic Leadership". *Wiley Encyclopedia of Management*, 1–2. doi:10.1002/9781118785317.wcom060156
- Aycan, Z. (2015). "Paternalistic Leadership". *Wiley Encyclopedia of Management*, 1–2.
- Aycan, Z., Kanungo, R. N. ve Sinha, J. B. (1999). "Organizational culture and human resource management practices: The model of culture fit". *Journal of cross-cultural psychology*, 30 (4), 501-526.
- Aycan, Z., Schyns, B., Sun, J. M., Felfe, J. ve Saher, N. (2013). "Convergence and divergence of paternalistic leadership: A cross-cultural investigation of prototypes". *Journal of International Business Studies*, 44, 962-969.
- Aydın, O. A. (2022). "Türkiye’de iş tatmini ve iş performansı arasındaki ilişki: bir meta analiz çalışması". *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15 (1), 45-57.
- Baş, T. ve Ardic, K. (2002). "Yükseköğretimde iş tatmini ve tatminsizliği", *İktisat İşletme ve Finans*, 17 (198), 72-81.
- Bedi, A. (2020). "A meta-analytic review of paternalistic leadership". *Applied Psychology*, 69 (3), 960-1008.
- Bozkurt, S. (2023). *Process Makro İle Aracılık, Düzenleyicilik Ve Durumsal Aracılık Etki Analizleri (Spss Uygulamalı)*, Bursa: Ekin Yayınevi.
- Brayfield, A. H. ve Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of applied psychology*, 35 (5), 307.
- Brunetto, Y., Teo, S. T., Shacklock, K. ve Farr-Wharton, R. (2012). "Emotional intelligence, job satisfaction, well-being and engagement: explaining organisational commitment and turnover intentions in policing". *Human resource management journal*, 22 (4), 428-441.
- Cerit, Y. (2012). "Paternalistik liderlik ile yöneticiden ve işin doğasından doyum arasındaki ilişki". *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31 (2), 35-56.
- Chen, L. Y. (2004). "Examining the effect of organization culture and leadership behaviors on organizational commitment, job satisfaction, and job performance at small and middle-sized firms of Taiwan". *Journal of American Academy of Business*, 5, 432-438.
- Cheng, B. S., Chou, L. ve Farh, J. L. (2000). "A triad model of paternalistic leadership: The constructs and measurement". *Indigenous Psychological Research in Chinese Societies*, 14, 3–64.
- Cinnioğlu, H. ve Salha, H. (2017). "İşgörenlerin paternalist liderlik algılarının duygusal emek düzeyleri üzerine etkisi: İstanbul'daki yiyecek içecek işletmeleri üzerine bir araştırma". *Sosyal Bilimler Metinleri*, 2017 (2), 68-77.
- Cohen, J. (1988), *Statistical Power Analysis For The Behavioral Sciences*, Lawrence Erlbaum, Mahwah, NJ.
- Coşkun, B. (2023). İş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde babacan liderliğin aracılık rolü: İnşaat sektöründe bir uygulama. [Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü]. İstanbul.

- Çalışkan, A. E., Uzun, M., Anbarlı, B., Demir, S., Çalışkan, M., Erol, İ. E., Aslandağ, G., Zorlu, Y. Akgün B. (2023). “Okul Yöneticilerinin Paternalist Liderlik Davranışlarının Öğretmen İş Tatminine Etkisi”. *Sosyal Gelişim Dergisi*, 1 (2), 229-236.
- Çalışkan, N. (2015). Ulusal kültürün örgüt kültürü ve paternalist liderlik algısı üzerindeki etkisi. [Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü]. Nevşehir.
- Çalışkan, N. ve Özkoç, A. G. (2016). “Örgütlerde paternalist liderlik algısına etki eden ulusal kültür tiplerinin belirlenmesi”. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 11 (44), 240-250.
- Çöl, G. (2008). “Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri”. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (1), 35-46.
- DeConinck, J. B. ve Johnson, J. T. (2009). “The effects of perceived supervisor support, perceived organizational support, and organizational justice on turnover among salespeople”. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29 (4), 333-350.
- Demirer, P. (2012). Is Paternalistic leadership empowering: A contingency framework. [Yüksek Lisans Tezi, Koç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü]. İstanbul.
- Demirhan, Y., Kula, S. ve Karagöz, G. (2014). “İş memnuniyeti ve yönetici desteğinin memurların performansına etkisi: Diyarbakır özel harekât polis birimi örneği”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19 (1), 285-297.
- Deng, Z. ve Chen, W. Z. (2013). “Empirical research on the effects of paternalistic leadership on employee’s work attitude and behavior: Job satisfaction as a mediating variable”. *Journal of Dalian University of Technology*, 1, 6-15.
- Diatmika, I. G. ve Supartha, I. W. G. (2017). “Turnover Intention Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Agung Automall Kuta”. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 6 (6), 2441– 2474.
- Dorfman, P. W. ve House, R. J. (2004). “Cultural influences on organizational leadership: Literature review, theoretical rationale, and globe project goals”. R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman ve V. Gupta (Ed.), *Culture, leadership and organizations the GLOBE study of 62 societies* içinde (ss. 51-67). Sage Publications.
- Düzgün, A. (2022). “Kriz yönetimi ile çalışan performansı arasındaki ilişkide paternalist liderin aracı etkisi”. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20 (01), 243-260.
- Dymecka, J., Filipkowski, J. ve Machnik-Czerwik, A. (2021). “Fear of COVID-19: stress and job satisfaction among Polish doctors during the pandemic”. *Advances in Psychiatry and Neurology/Postępy Psychiatrii i Neurologii*, 30 (4), 243-250.
- Efeoğlu, İ.E. (2006), İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu Ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma. [Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü]. Adana.
- Eisenberger, R., Stinglhamer, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L. ve Rhoades, L. (2002). “Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention”. *Journal of applied psychology*, 87 (3), 565-573.
- Erkenekli, M. (2012). “Kültürel değer çalışmalarında yöntem ve sosyolojik araştırmalar için bir model önerisi”. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 33, 221-230.
- Fang, C. H., Fang, C. L., Chao, R. F. ve Lin, S. P. (2019). “Paternalistic leadership and employees’ sustained work behavior: a perspective of playfulness”. *Sustainability*, 11 (23), 6650.
- Farh, J. L. ve Cheng, B. S. (2000). “A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations”. In *Management and organizations in the Chinese context* içinde (ss. 84-127). London: Palgrave Macmillan UK.
- Fındıklı, M. A. (2015). “Algılanan lider desteği ve algılanan örgütsel destek ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde örgütsel özdeşlemenin aracılık rolü: İstanbul’da kamu çalışanları üzerine bir araştırma”. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 25 (77), 136-157.
- Fornell, C., ve Larcker, D.F. (1981). “Evaluating Structural Equation Models With Unobservable Variables And Measurement Error”. *Journal of Marketing Research*, 18 (1), 39-50.
- Gerçek, M. (2018). “Yöneticilerin babacan (paternalist) liderlik davranışlarının psikolojik sözleşme bağlamındaki beklentileri üzerindeki etkilerine yönelik bir çalışma”. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 13 (2), 101-118.
- Gürer, A. (2019). *21. yüzyılda liderlik yaklaşımları*. İstanbul: Hiperlink Yayınları.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. ve Tatham R. L. (2010). *Multivariate Data Analysis*. (7th ed). NJ: Pearson Prentice Hall.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M. ve Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, (3rd ed.) Thousand Oaks, CA: Sage.

- Hashmi, A., Khalid, M. ve Yasmin, S. (2021). "Paternalistic leadership, teachers' commitment and their job satisfaction: A Panorama of Secondary Schools". *Ilkogretim Online*, 20 (4), 1722-1732.
- Hellman, C. M. (1997). "Job satisfaction and intent to leave". *The journal of social psychology*, 137 (6), 677-689.
- Henseler, J., Ringle, C.M., ve Sarstedt, M. (2015). "A New Criterion For Assessing Discriminant Validity in Variance-Based Structural Equation Modelling". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 115-135.
- Hochwarter, W. A., Perrewe, P. L., Ferris, G. R. ve Brymer, R. A. (1999). "Job satisfaction and performance: The moderating effects of value attainment and affective disposition". *Journal of Vocational Behavior*, 54 (2), 296-313.
- House, R. J. ve Rizzo, J. R. (1972). "Role conflict and ambiguity as critical variables in a model of organizational behavior". *Organizational behavior and human performance*, 7 (3), 467-505.
- Irawati, S., Kuswinarno, M. ve Faidal, F. (2023). "Determinants of job performance of universities employees". *International Journal of Social Science and Human Research*, 6 (1). doi:10.47191/ijsshr/v6-i1-28
- Işık, M. (2016). Kurumsal itibar algısının iş tatminine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracı rolü ve bir araştırma. [Doktora Tezi, Dicle Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü]. Diyarbakır.
- Ivansyah. (2019). "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan PT Tunas Subur Utama Pacitan". *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 8, 2-15.
- Jaafar, S. B., Hassan, H. M. ve Zamb, N. M. (2021). "The relationship between stress and job satisfaction". *International Journal of Business and Management*, 5 (1), 08-12.
- Jaramillo, F., Mulki, J. P. ve Solomon, P. (2006). "The role of ethical climate on salesperson's role stress, job attitudes, turnover intention, and job performance". *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26 (3), 271-282.
- Kale, E. (2015). "Lider Destegi ve İş Arkadaşları Desteginin İş Performansı Üzerine Etkileri: İş Tatmini ve Yaşam Tatmininin Aracı Rolü". *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (14), 103-120.
- Kayaoğlu, K. ve Aslanoğlu, E. (2022). "Determining job satisfaction and job stress levels of nurses during the novel coronavirus (COVID-19) pandemic: A cross-sectional survey". *Medicine*, 11 (4), 1420-1424.
- Kirkman, B. L. ve Rosen, B. (1999). "Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment". *Academy of Management journal*, 42 (1), 58-74.
- Kumar, T. V. (2017). "Factors impacting job satisfaction among police personnel in India: A multidimensional analysis". *International criminal justice review*, 27 (2), 126-148.
- Küçükusta, D. (2007). Konaklama İşletmelerinde İş-Yaşam Dengesinin Çalışma Yaşamı Kalitesi Üzerindeki Etkisi. [Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü]. İzmir.
- Lawal, O. A. ve Babalola, S. S. (2017). "Moderating roles of leadership effectiveness and job stress on relationship between paternalism and leadership-induced stress". *International Journal of Engineering Business Management*, 9, 1847979017718643.
- Malkoc, N. ve Dal, S. (2021). "The Relationship between Management Styles and Trainers' Job Motivation in the Public Institutions". *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 10 (1), 108-114.
- Mbah, S. E. ve Ikemefuna, C. O. (2012). "Job satisfaction and employees' turnover intentions in total Nigeria PLC in Lagos State". *International Journal of Humanities and Social Science*, 2 (14), 275-287.
- McVicar, A. (2016). "Scoping the common antecedents of job stress and job satisfaction for nurses (2000-2013) using the job demands-resources model of stress". *Journal of nursing management*, 24 (2), E112-E136.
- Mohamed, R. ve Saeed, S. (2022). "Relationship between leadership style and job satisfaction among physicians working in Greater Male'hospitals". *International Journal of Social Research & Innovation*, 6 (1), 1-30.
- Nal, M. ve Tarım, M. (2017). "Sağlık yöneticilerinin paternalist liderlik davranışlarının çalışanların iş doyumuna üzerine etkisi". *Artvin Çoruh Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 3 (2), 117-141.
- Obi, P. C. ve Oghounu, A. E. (2023). "Job satisfaction and work-induced stress among workforce of tertiary institutions in Delta State, Nigeria". *European Journal of Open Education and E-learning Studies*, 8 (1), 150-163.
- Özer, F. ve Yurdun, A. (2012). "Birleşme/devir alma süreci yaşayan örgütlerde paternalist liderlik tipinin işten ayrılma niyeti üzerine etkileri". *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4 (2), 71-80.
- Paradisani, T. P. ve Putra M. S. (2019). "Peran Pemberdayaan Karyawan Dalam Memediasi Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan". *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 8 (9), 5549-5570.
- Paşa, S. F., Kabasakal, H. ve Bodur, M. (2001). "Society, organisations, and leadership in Turkey". *Applied Psychology*, 50 (4), 559-589.

- Pellegrini, E. K. ve Scandura, T. A. (2008). "Paternalistic leadership: A review and agenda for future research". *Journal of management*, 34 (3), 566-593.
- Rahman, M. ve Sen, A. (1987). "Effect of job satisfaction on stress, performance and health in self-paced repetitive work". *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 59, 115-121.
- Ramoo, V., Abdullah, K. L. ve Piau, C. Y. (2013). "The relationship between job satisfaction and intention to leave current employment among registered nurses in a teaching hospital". *Journal of clinical nursing*, 22 (21-22), 3141-3152.
- Ringle, C. M., Wende, S. ve Becker, J. M. (2022). *SmartPLS 4. Boenningstedt: SmartPLS*. Retrieved from <https://www.smartpls.com>
- Roz, K. (2019). "Job satisfaction as a mediation of transformational leadership style on employee performance in the food industry in Malang City". *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 3 (2), 47-58.
- Safdar, S., Faiz, S. ve Mubarak, N. (2021). "A Two-Edged Sword: Paternalistic Leadership and Nurses Performance: A Moderated Mediation Model". *Frontiers in psychology*, 12, 775786.
- Sancar, M. (2009). "Leadership behaviors of school principals in relation to teacher job satisfaction in north Cyprus". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 1, 2855-2864.
- Sarıgül, A., Kaya, A., Aziz, I. A., Yıldırım, M., Özok, H. I., Chirico, F., Zaffina, S. (2023). "General work stress and suicide cognitions in health-care workers: mediating effect of hopelessness and job satisfaction". *Frontiers in public health*, 11, 1254331.
- Sarp, P., Kumral, T. ve Bozkurt, S. (2019). "Babacan liderlik ve işte var olamama ilişkisinde iş güvencesinin aracı rolü". *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (41), 161-168.
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2021). *Partial least squares structural equation modeling. In Handbook of market research* (pp. 587-632). Cham: Springer International Publishing.
- Schlesinger, L. A. ve Zornitsky, J. (1991). "Job satisfaction, service capability, and customer satisfaction: An examination of linkages and management implications". *People and Strategy*, 14 (2), 141-149.
- Shi, X., Yu, Z. ve Zheng, X. (2020). "Exploring the relationship between paternalistic leadership, teacher commitment, and job satisfaction in Chinese schools". *Frontiers in Psychology*, 11, 1481.
- Sigler, T. H. ve Pearson, C. M. (2000). "Creating an empowering culture: examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment". *Journal of quality management*, 5 (1), 27-52.
- Sözbilir, F. (2020). "Factors affecting individuals'creativity performance: paternalist leadership, management innovation and psychological ownership". *Business & Management Studies: An International Journal*, 8 (4), 929-954.
- Sungur, C., Özer, Ö., Saygılı, M. ve Uğurluoğlu, Ö. (2019). "Paternalistic leadership, organizational cynicism, and intention to quit one's job in nursing". *Hospital topics*, 97 (4), 139-147.
- Sütbaşı, M. C. ve Atila, G. (2020). "Hizmetkâr liderlik ve iş performansı arasındaki ilişkide iş tatmininin aracılık rolü: Antalya ili örneği". *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25 (3), 237-255.
- Tekin, E. (2019). "Paternalist liderliğin iş tatmini ve çalışan performansına etkisi üzerine bir araştırma". *Third Sector Social Economic Review*, 54 (1), 178-204.
- Tekingündüz, S., ve Kurtuldu, A. (2015). "İşten ayrılma niyeti, iş tatmini, örgütsel bağlılık, liderlik ve iş stresi arasındaki ilişkilerin analizi: Bir hastane örneği". *International Journal of Human Sciences*, 12 (1), 1501- 1517.
- Tunç, A., Yağar, S. D., Gerçek, E. ve Yağar, F. (2024). "The moderating role of paternalistic leadership in the relationship between job satisfaction and job stress among health workers in Gaziantep, Turkey". *Work*, (Preprint), 1-9.
- Uğurluoğlu, Ö., Aldoğan, E. U., Turgut, M. ve Özatkan, Y. (2018). "The effect of paternalistic leadership on job performance and intention to leave the job". *Journal of Health Management*, 20 (1), 46-55.
- Ünler, E. ve Kılıç, B. (2019). "Paternalistic leadership and employee organizational attitudes: the role of positive/negative affectivity". *Sage Open*, 9 (3), 1-14.
- Veloutsou, C. A. ve Panigyrakis, G. G. (2004). "Consumer brand managers' job stress, job satisfaction, perceived performance and intention to leave". *Journal of Marketing Management*, 20 (1-2), 105-131.
- Wang, H. ve Kwan, K. J. (2017). "A study on the influence of paternalistic leadership on organizational commitment: Focus on the mediating effect of organizational identification". *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 8 (2), 109-116.
- Wang, Y., Tang, C., Naumann, S. E. ve Wang, Y. (2019). "Paternalistic leadership and employee creativity: A mediated moderation model". *Journal of Management & Organization*, 25 (1), 137-156.

- Wayne, W. J., Shore, L. M. ve Linden, R. C. (1997). "Perceived organizational behaviors and their effects on organizational effectiveness in limited-menu restaurants". *Academy of Management Journal*, 40 (1), 82-111.
- Xia, Y. (2018). *Is paternalistic leadership challenge or hindrance?: congruence effect and incongruence effect of authoritarianism and benevolence on employee outcomes*.
- Yaman, T. (2011). Yöneticilerin paternalist (babacan) lider davranışlarının çalışanların örgütsel özdeşleşmelerine, iş performanslarına ve işten ayrılma niyetlerine etkisi: Özel sektörde uygulama. [Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu]. Ankara.
- Yamin, M. A. (2022). "Paternalistic leadership and job Embeddedness with relation to innovative work behaviors and employee job performance: The moderating effect of environmental dynamism". *Frontiers in Psychology*, 13, 759088.
- Yıldırım, M., Dilekçi, Ü. ve Manap, A. (2024). "Mediating roles of meaning in life and psychological flexibility in the relationships between occupational stress and job satisfaction, job performance, and psychological distress in teachers". *Frontiers in Psychology*, 15, 1349726.
- Yıldız, A. ve Ekingen, E. (2020). "Paternalistik liderliğin hizmet inovasyon davranışı üzerine etkisinin ve iş tatmininin aracılık rolünün yapısal eşitlik modellemesi ile test edilmesi". *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12 (3), 2916-2926.
- Yıldız, E. (2021). *SmartPLS ile Yapısal Eşitlik Modellemesi Reflektif ve Formatif Yapılar* (2. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yoon, J. ve Thye, S. R. (2002). "A dual process model of organizational commitment: Job satisfaction and organizational support". *Work and occupations*, 29 (1), 97-124.
- Yvonne, W., Rahman, R. H. A. ve Long, C. S. (2014). "Research Article Employee Job Satisfaction and Job Performance: A Case Study in a Franchised Retail-Chain Organization". *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*, 8 (17), 1875-1883.
- Zhao, X. Z. ve Wang, Y. F. (2012). "Relationship Among Paternalistic Leadership, Job Satisfaction and Organizational Performance". *Guilin Ligong Daxue Xuebao*, 32 (4), 618-623.
- Zhao, X., Lynch Jr, J. G. ve Chen, Q. (2010). "Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis". *Journal of consumer research*, 37 (2), 197-206.

Yazar Katkıları: **Tek Yazar** Fikir - Tasarım Denetleme- ; Kaynaklar- ; Veri Toplanması ve/veya İşlemesi ; Analiz ve/ veya Yorum -; Literatür Taraması ; Yazıyı Yazan ; Eleştirel İnceleme

Hakem Değerlendirmesi: Dış bağımsız.

Çıkar Çatışması: Yazar, çıkar çatışması olmadığını beyan etmiştir.

Finansal Destek: Yazar, bu çalışma için finansal destek almadığını beyan etmiştir.

Etik Kurul Belgesi: Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi, 01.03.2024 tarih ve 65 sayılı karar ile etik kurul onayı alınmıştır.

Author Contributions: **Sole Author** Concept -; Design-; Supervision-Resources; Data Collection and/or Processing; Analysis and/or Interpretation ; Literature Search-; Writing Manuscript-; Critical Review

Peer-review: Externally peer-reviewed.

Conflict of Interest: The author has no conflicts of interest to declare.

Financial Disclosure: The author declared that this study has received no financial support.

Ethical Committee Approval: 2024/02-29 Ethical approval was obtained from Ağrı İbrahim Çeçen University with the decision dated 01 March 2024 and numbered 65.