

Yayın Geliş Tarihi: 08.04.2025

Yayına Kabul Tarihi: 14.10.2025

Online Yayın Tarihi: 15.03.2026

<http://dx.doi.org/10.16953/deusosbil.1670573>

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi

Cilt: 28, Sayı: 1, Yıl: 2026, Sayfa: 485-503

E-ISSN: 1308-0911

Araştırma Makalesi

PATERNALİST LİDERLİK, İŞ PERFORMANSI VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ: CİNSİYETİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

*Mahir MUTLU**

*Bilge Sena KURT***

*Çağrı ÖVEN****

*Nazım ŞEN*****

Öz¹

Bu çalışmanın amacı paternalist liderlik ile iş performansı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide cinsiyetin düzenleyici rolünün incelenmesidir. Araştırmanın verileri Konya ilinde çalışan beyaz yakalı çalışanlardan yüz yüze anket tekniği ile toplanmıştır. Kolayda örnekleme yöntemi ile toplamda 426 beyaz yakalı katılımcı araştırma sürecine dahil edilmiştir. Katılımcıların %55.4'ünü (n=236) kadınlar, %44.6'sını (n=190) ise erkekler oluşturmaktadır. Sektörel dağılımları incelendiğinde; 227 (%53.3) kişi kamu sektörü, 199 (%46.7) kişi özel sektör çalışanıdır. Araştırmanın veri toplama sürecinde Demografik Bilgi Formu, Babacan/Paternalist Liderlik Ölçeği, İş Performansı Ölçeği ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada ilk olarak ölçeklerin normal dağılıma uygun olup olmadıkları test edilmiş ve ardından faktör analizleri yapılmıştır. Normallik analizlerinin ardından ise korelasyon ve Process Macro analizleri ile araştırma yürütülmüştür. Araştırmanın bulgularına göre paternalist liderlik iş performansını pozitif; işten ayrılma niyetini negatif yönde yordamaktadır. Ayrıca paternalist liderlik ile iş

Bu makale için önerilen kaynak gösterimi (APA 7. Sürüm):

Mutlu, M., Kurt, B.S., Öven, Ç., & Şen, N. (2026). Paternalist liderlik, iş performansı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi: cinsiyetin düzenleyici rolü. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 28 (1), 485-503.

*Psikolog, ORCID: 0000-0001-6260-7295, mutlumahir105@gmail.com

** Psikolog, ORCID: 0000-0003-4098-3083, bilgesenakurt33@gmail.com

*** Psikolog, ORCID: 0000-0002-4103-9185, cagrioven@gmail.com

**** Araştırma Görevlisi, KTO Karatay Üniversitesi, ORCID: 0000-0001-8657-9735, nazim.sen@karatay.edu.tr

¹ Bu çalışma, KTO Karatay Üniversitesi İnsan Araştırmaları Etik Kurulu tarafından 27.10.2023 tarihinde yapılan toplantıda 2023/07/20 nolu karar sayısında uygun görülmüştür.

performansı ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde cinsiyetin düzenleyici rolü anlamlı değildir. Çalışmanın sonunda gelecekte yürütülecek araştırma önerileri sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Paternalist Liderlik, İş Performansı, İşten Ayrılma Niyeti, Cinsiyet.

EXAMINING THE RELATIONSHIP BETWEEN PATERNALISTIC LEADERSHIP, JOB PERFORMANCE AND TURNOVER INTENTION: THE MODERATING ROLE OF GENDER

Abstract

The objective of this research is to explore the moderating effect of gender on the link between paternalistic leadership and employees' job performance and intention to leave. The data were obtained via face-to-face questionnaires from white-collar workers in Konya. A total of 426 white-collar participants were included in the research process with the convenience sampling method. Of the employees, 236 (55.4%) were female and 190 (44.6%) were male. An examination of sectoral distribution revealed that 227 participants (53.3%) were employed in the public sector, while 199 participants (46.7%) worked in the private sector. Demographic Information Form, Paternalistic Leadership Scale, Job Performance Scale and Turnover Intention Scale were used in the data collection process. The study began by testing the normality of the scales, after which factor analyses were conducted. Following the assessment of normality, the study proceeded with correlation analyses and PROCESS Macro procedures. The findings indicated that paternalistic leadership was a positive predictor of job performance and a negative predictor of turnover intention. Conversely, gender did not have a significant moderating effect on the relationship between paternalistic leadership and either job performance or turnover intention. The study concludes with recommendations for future research.

Keywords: Paternalistic Leadership, Job Performance, Turnover Intention, Gender.

GİRİŞ

İş hayatında iş arkadaşları arasında kurulan ilişkilerin yanı sıra ast-üst arasında kurulan etkileşimler de oldukça önem taşımaktadır. Liderin sahip olduğu olumlu ya da olumsuz niteliklere bağlı olarak; örgüt içerisindeki çalışanların performans ve verimliliği belirgin bir biçimde etkilenmektedir. Yukl'a (2010) göre liderlik, bireylerin ve grupların ortak amaçlara ulaşmalarını kolaylaştırmak adına başkalarını etkileme süreci olarak tanımlanmaktadır. Bu süreç, bireylerin neyin nasıl yapılacağını anlamalarını ve kabul etmelerini sağlamayı içermektedir. Etkili bir lider çalışanların ihtiyaçlarını anlar ve bunları karşılamak için uygun stratejiler geliştirir. Bunun sonucunda çalışanların motivasyonunu artırarak iş performansını geliştirme, iletişimi iyileştirme, iş memnuniyetini yükseltme, takım iş birliğini güçlendirme ve çalışana gelişim fırsatları sağlama gibi iş yerinde olumlu bir atmosfer oluşturarak bireysel ve örgütsel başarıları destekler (Eren & Titizoğlu, 2014; Koçak & Özüdoğru, 2012; Mutlu vd., 2019). Liderin daha olumsuz olarak algılandığı durumlarda ise çalışanın performans ve verimliliğinde azalma, duygusal ve

psikolojik problemlerin bir getirisi olarak işten ayrılmaya kadar uzanan bir süreç ortaya çıkabilmektedir (Çekmecelioğlu, 2014; Şenocak, 2015). Ancak lider ile çalışan arasında oluşan etkileşimin düzeyi, çalışma ortamının şartlarına ve demografik özelliklere göre de değişim gösterebilmektedir. Bu noktada, paternalist liderlik tarzı, çalışanların gereksinimlerini karşılamak için liderlerin müdahalesinin gerekliliğini vurgulayan bir yaklaşım olarak öne çıkmaktadır. Öte yandan paternalist liderliğin olumlu ya da olumsuz algılanması kültürden kültüre göre farklılık gösterebilmektedir (Aycan, 2006; Uhl-Bien vd., 1990). Paternalist liderliğin etkinliğinin farklı sosyo-kültürel bağlamlarda anlaşılabilirliğini ve bu liderlik tarzının kültürel bağlama göre nasıl algılandığının önemli olduğu vurgulanmaktadır (Aycan, 2006, s. 462-463).

Bu çalışmanın amacı doğrultusunda alan yazın incelendiğinde paternalist liderlik ile iş performansı (Chen vd., 2014; Ugurluoglu vd., 2018; Tekin, 2019) ve işten ayrılma niyeti (Aksoy, 2008; Ugurluoglu vd., 2018) değişkenlerinin birbirinden bağımsız araştırmalarda çalışıldığı görülmektedir. Ayrıca bu değişkenler ile yürütülen araştırma bulgularının da Türkiye'deki alan yazında sınırlı olduğu görülmektedir (Hatipoğlu vd., 2019; Sungur vd., 2019). Ek olarak bu araştırmada yer alan örgütsel değişkenlerin cinsiyet açısından farklılaşıp farklılaşmadığına yönelik bazı bulgulara sahip olması (Çetin & Varoğlu, 2015; Köksal & Gürsoy, 2019), bu süreçte cinsiyetin düzenleyici bir role sahip olabileceğini sorgulatmaktadır. Öte yandan paternalist liderlik, iş performansı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide cinsiyetin düzenleyici rolünün incelendiği araştırma bulgusuna da rastlanmamıştır. Elde edilecek araştırma bulgularına bağlı olarak; çalışanların algıladıkları liderlik tarzı çerçevesinde iş performansları ve işten ayrılma niyetleri hakkında bilgi edinilebilmesi ve alan yazındaki cinsiyet değişkeni ile ilgili belirsizliğe yeni bir perspektif sunabilmesi açısından bu çalışmanın örgütsel psikoloji/davranış alan yazına katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

Kavramsal Çerçeve ve Geliştirilen Hipotezler

Paternalist liderlik; disiplinli ve otoriter bir yaklaşımın yanı sıra yardımseverlik ve dürüstlük davranışlarını bir araya getirerek oluşturulan bütüncül bir yönetim tarzı olarak tanımlanmaktadır (Farh & Cheng, 2000, s. 94). Paternalist liderler, örgütlerinde çalışan bireylerin özel hayatlarında da çalışanlarına birebir ilgi göstererek; çalışanların iyi oluşunu ve örgüte olan aidiyetlerini artırmayı hedeflemektedirler (Öz & Kılıç, 2010, s. 682). Paternalist liderlik tarzında hem mesleki hem de özel yaşamlarına rehberlik etme, yardımcı olma; kişisel veya profesyonel yaşamlarında çalışanını koruma ve çalışana yakınlık göstermeye yönelik bir ortam oluşturmak önem taşımaktadır (Aycan, 2006, s. 448). Ayrıca paternalist liderlik genel olarak, bireyin iyiliğini gözetme amacıyla hareket eden bir kişi ya da grubun, bu süreçte bireyin kendi tercih ve arzularını ikinci plana alması şeklinde de görülebilmektedir (Pellegrini & Scandura, 2008). Türkiye gibi kolektivizmin ve güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerin kültürlerinde paternalist liderlik, duygusal bağların güçlü olduğu, bireysellik yerine toplumsallığın vurgulandığı bir liderlik

tarzı olarak öne çıkmaktadır (Özer & Yurdun, 2012, s. 75). Paternalist liderlik davranışları; iş yerinde aile ortamı oluşturma, astlarla samimi ve birebir ilişkiler kurma, iş dışı alanlara katılım gösterme, ilgi ve rehberlik yapma karşılığında çalışandan sadakat bekleme, statü hiyerarşisini sürdürme ve otorite kurma davranışları olarak beş boyutta kavramsallaştırılmıştır (Aycan, 2006, s. 448-449). Bu bağlamda paternalist liderin rolü; çalışanın hem kişisel hem de mesleki yaşamına dair tavsiyelerde bulunma, aile üyeleri ile ilişkiler kurma ve aile içi konularda arabuluculuk yapma, çalışanını bireysel yaşamında tanıma, çalışanlardan hiyerarşik düzene uyum sağlamalarını ve örgüte bağlılıklarını sürdürmelerini destekleme şeklinde özetlenebilir.

Paternalist liderlik tarzının olumlu ve olumsuz çalışan davranışlarına sebep olabileceğine yönelik önemli görüş ayrılıkları bulunmaktadır. Bu bağlamda, paternalist liderliğin çalışanlar üzerindeki etkisi kültürel bağlama göre farklılık gösterebilir. Özellikle Türkiye gibi kolektivist toplumlarda, paternalist liderliğin yaygın kabul gördüğü ve örgütsel yapılar üzerinde belirleyici bir etkisinin olduğu ifade edilmektedir (Köksal, 2011). Ancak bireysellik düzeyi yüksek toplumlarda ya da çalışanların özerklik ihtiyacının ön planda olduğu örgüt yapılarında, bu liderlik tarzı aşırı kontrol edici veya müdahaleci olarak algılanabilir ve çalışanların motivasyonunu olumsuz etkileyebilir (Çivit & Göncü-Köse, 2024; Ergin, 2023; Zheng, 2016). Dolayısıyla paternalist liderliğin çalışanlar üzerindeki etkileri, liderin bu tarzı nasıl uyguladığına, çalışanın algısına ve örgütsel bağlama bağlı olarak değişkenlik göstermektedir. Bu çok katmanlı yapı içinde özellikle dikkat çeken konulardan biri, paternalist liderliğin iş performansı ile arasındaki ilişkinin incelenmesidir (Ugurluoglu vd., 2018; Yu vd., 2014; Zheng, 2016). Bu noktada, paternalist liderliğin çalışanların iş performansını nasıl şekillendirdiğine odaklanmak, liderlik tarzlarının örgütsel çıktılar üzerindeki somut çıktılarını değerlendirmek açısından önem arz etmektedir.

İş performansı, çalışanın belirli bir işte gerçekleştirdiği görevleri ne kadar etkin ve üretken bir şekilde yerine getirdiğini ifade etmektedir (Motowidlo & Scotter, 1994, s. 477). İş performansı; işin doğasına, işe bağlı beklentilere ve çalışanın kişisel özelliklerine bağlı olarak değişim gösterebilmektedir (Bakker & Demerouti, 2007, s. 313). Araştırmalar, çalışanların motivasyonu, iş doyumu, örgütsel bağlılık, liderlik stili ve stres gibi birçok faktörün iş performansını etkilendiğini ifade etmektedir. Alan yazında paternalist liderlik ve iş performansı ile bir arada yürütülen çalışmalar incelendiğinde, paternalist liderlik ile çalışanların iş performansları pozitif ilişkilidir (Chen vd., 2014; Hatipoğlu vd., 2019). Kısacası çalışanların liderlerinden gördükleri destek, güven ve yönlendirme gibi unsurların, iş performansı ile ilişkili olduğu görülmektedir. Paternalist liderliğin sunduğu yapısal ve duygusal unsurların, çalışanların işe yaklaşım tarzları, sorumluluk algıları ve üretkenlik düzeyleriyle birlikte değerlendirildiği çalışmalar (Ali, 2024; Chou vd., 2015; Mahmoud & Shaheen, 2022), bu liderlik biçiminin iş performansı bağlamında dikkate alınması gereken bir unsur olduğunu ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda alan yazın ile de desteklenen hipotez aşağıdaki gibidir:

H₁: Paternalist liderlik tarzı, iş performansını pozitif yönde yordamaktadır.

İşten ayrılma niyeti, çalışanın şu an çalıştığı işinden ayrılmayı planladığı veya iş arayışı içinde olduğu durumu ifade etmektedir (Mobley, 1977, s. 237). Çalışanların işten ayrılma niyeti; çalışma koşulları (Robbins & Judge, 2013), ücret (Dessler, 2011), iş tatmini (Spector, 2008), örgütsel adalet (Colquitt vd., 2001), liderlik tarzı (Northouse, 2016) gibi birçok faktörden etkilenmektedir. Liderlik tarzı, çalışanın örgüte olan bağlılığı ve kalıcılığı açısından önemli bir değişken olarak değerlendirilmektedir. Bu çerçevede, paternalist liderliğin çalışanların işten ayrılma niyetleriyle nasıl ilişkilendiğine dair alan yazında çeşitli bulgular yer almaktadır (Aksoy, 2008; Kara vd., 2020; Lv & Fan, 2016; Özer & Yurdun, 2012; Ugurluoglu vd., 2018). Türkiye’de yürütülen araştırmalar incelendiğinde de çalışanların algıladıkları paternalist liderlik davranışları ile işten ayrılma niyetleri arasında negatif ilişkiler vardır (Aksoy, 2008; Sungur vd., 2019; Ugurluoglu vd., 2018). Bu doğrultuda oluşturulan araştırmanın hipotezi aşağıdaki gibidir:

H₂: Paternalist liderlik tarzı, işten ayrılma niyetini negatif yönde yordamaktadır.

Paternalist liderlik tarzı ile ilgili alan yazında karşıt görüşler de söz konusudur. Bu liderlik tarzının olumlu ya da olumsuz olarak algılanmasının kültürler arasında farklılık gösterebileceğinden söz edilmektedir (Aycan, 2006, s. 446). Bu liderlik stili, kolektivizmin ve güç mesafesinin fazla olduğu kültürlerde (Bkz. Türkiye), duygusal bağların güçlü olduğu ve bireysellikten ziyade toplumsallığın vurgulandığı bir özellik göstermektedir (Özer ve Yurdun, 2012). Kültüre özgü değerlendirmelerde ele alınan temel değişkenlerden bir tanesi de cinsiyete yönelik karşılaştırmaları içermektedir. Cinsiyet açısından bakıldığında, paternalist liderlik tarzının kadınlar ve erkekler arasında farklılık gösterip göstermediğine yönelik alan yazın bulgularında fikir birliğinin oluşmadığı görülmektedir (Cesur vd., 2019; Nal & Tarım, 2017; Köse & Türesin-Tetik, 2015). Özellikle Türkiye gibi kolektivizmin ve güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda da kadınların daha ilişkisel odağı; erkeklerin ise kolektif odağı sürdürme eğiliminde olduğu alan yazında doğrulanmıştır (Brewer & Gardner, 1996; Hofstede, 2001; Sargut, 2010). Bulgular ve kolektivist kültür bağlamında değerlendirildiğinde paternalist liderlik tarzı; kadın çalışanlar açısından daha olumlu algılanabilir ve çalışanlar desteklenmiş hissedebilirler. Bunun sonucunda ise kadın çalışanların iş performansında artış görülebilirken işten ayrılma niyetinde azalma olması beklenir. Öte yandan erkek çalışanlar açısından düşünüldüğünde paternalist liderlik tarzı daha az olumlu algılanabilir. Kolektif odağı yüksek bireyler, lider tarafından sağlanan duygusal bağ kurma isteğini olumsuz algılayabilir. Bunun sonucunda ise çalışanların iş performansları ve işten ayrılma niyetleri olumsuz şekillerde etkilenebilir. Alan yazın doğrultusunda oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir:

H₃: Paternalist liderlik ile iş performansı arasındaki ilişkide cinsiyetin düzenleyici rolü bulunmaktadır.

H4: Paternalist liderlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide cinsiyetin düzenleyici rolü bulunmaktadır.

YÖNTEM

Araştırmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak kamu ve özel sektörde çalışan beyaz yakalı katılımcılara ulaşılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkiler ve bu ilişkide cinsiyetin düzenleyici rolünün incelenmesi amacıyla ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Bu araştırma, KTO Karatay Üniversitesi İnsan Araştırmaları Etik Kurulu tarafından 27.10.2023 tarihinde yapılan toplantıda 2023/07/20 nolu karar sayısında uygun görülmüştür.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Konya ilinde yaşayan ve en az 6 aydır iş hayatında olan beyaz yakalı katılımcılar oluşturmaktadır. Beyaz yakalı çalışanlara kolayda örneklem yöntemi kullanılarak ulaşılmıştır. G*Power'a (sürüm 3.1.9.7) göre, orta düzeyde bir etki büyüklüğü ($f^2=.15$), 0.05 alfa, %95 güç ve 3 yordayıcı değişken varsayıldığında, en az 119 katılımcıya ihtiyaç vardır (Cohen, 1992). Yüz yüze anket ile hizmet sektöründe çalışan 236 (%55.4) kadın ve 190 (%44.6) erkek olmak üzere toplamda 426 beyaz yakalı katılımcı, araştırmada yer almaktadır. Bu açıdan örneklem büyüklüğünün yeterli düzeyde olduğundan söz edilebilir. Araştırmaya katılan beyaz yakalıların yaş aralığı 21-63 (Ort.= 34.39, S= 7.85) olarak ifade edilmektedir. Sektörel dağılım incelendiğinde, beyaz yakalı çalışanların 199'u (%46.7) kamu sektörü ve 227'si (%53.3) özel sektör çalışanıdır. Katılımcıların toplam çalışma süreleri 1-36 yıl (Ort.= 11.33, S= 7.64) ve kurum içi çalışma süreleri 1-33 yıl (Ort.= 7.83, S= 6.80) aralığında değişim göstermektedir. Katılımcıların tanımlayıcı özellikleri Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1: Katılımcıların Tanımlayıcı Özellikleri

DEĞİŞKEN	n	%
<i>Cinsiyet</i>		
Kadın	236	55.4
Erkek	190	44.6
<i>Eğitim Durumu</i>		
Lise	18	4.2
Ön Lisans	62	14.6
Lisans	250	58.7
Lisansüstü	96	22.5
<i>Medeni Durum</i>		
Evli	278	65.3

Bekar	143	33.6
Diğer	5	1.2
Sektör		
Özel	199	46.7
Kamu	227	53.3
TOPLAM	426	100,0

Veri Toplama Araçları

Araştırmada beyaz yakalı çalışanlara ilişkin kişisel bilgilere ulaşmak amacıyla Demografik Bilgi Formu, Babacan/Paternalist Liderlik Ölçeği, İş Performansı Ölçeği ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği kullanılmıştır. Ölçekler, açık erişim olmalarına rağmen kullanım izinleri için araştırmacılara e-posta atılarak izinleri alınmıştır.

Demografik Bilgi Formu: Örneklemi oluşturan katılımcılar hakkında bilgi toplamak amacıyla cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, çalıştığı sektör, toplam çalıştığı süre, çalıştığı pozisyon ve kurum içerisinde çalıştığı süre ile ilgili bir demografik bilgi formu oluşturulmuştur.

Babacan/Paternalist Liderlik Ölçeği: Aycan (2006) tarafından geliştirilen ölçeğin kısa formu Aycan vd. (2013) tarafından revize edilmiştir. Ölçeğin kısa formu tek boyut; 10 ifade içermektedir. Ölçekte 5’li Likert kullanılmıştır. Ölçeğin iç tutarlılık katsayısı .83’tür.

İş Performansı Ölçeği: Çalışkan ve Köroğlu (2022) tarafından geliştirilen ölçek, 11 maddeden oluşmaktadır. Ölçek, görev performansı ve bağlamsal performans olmak üzere 2 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte 5’li Likert kullanılmıştır. Ölçek geliştirme sürecinde üniversite öğrencileri, sağlık sektörü çalışanları ve sanayi sektörü çalışanları olmak üzere 3 farklı örneklemden elde edilen güvenirlik katsayıları, görev performansı için sırasıyla .89, .92 ve .93; bağlamsal performans için sırasıyla .86, .90 ve .92 olarak bulunmuştur. Ölçeğin toplam iç tutarlılık katsayıları da sırasıyla .87, .91 ve .94’tür.

İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği: Mobley vd. (1978) tarafından geliştirilen ölçeğin uyarılama çalışması Özüçü ve Özafşarlıoğlu (2013) tarafından yapılmıştır. Ölçek 3 maddeden ve tek boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte 5’li Likert kullanılmıştır. Ölçeğin toplam iç tutarlılık katsayısı .90’dır.

Verilerin Analizi

Araştırmada cinsiyet, yaş, çalışılan sektör gibi demografik özelliklerin incelenmesinin ardından ölçüm araçlarının normallik dağılımları, Cronbach Alpha katsayıları ve açıcılayıcı faktör analizi bulgularına yer verilmiştir. Değişkenler arası ilişkilerin incelenmesi amacıyla da korelasyon analizi yapılmıştır. Son olarak

modelin etkileşim etkisini ortaya çıkarmak amacıyla SPSS 26 programı ve Process Macro (Hayes, 2018) eklentisi kullanılarak Model 1 test edilmiştir.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma verileri yüz yüze veri toplama yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Bu süreçte ise çalışanlara ulaşmadan önce örgüt yöneticilerinden uygulama izinleri alınmıştır. Bu da beyaz yakalı çalışanlara iş yerlerinde, mesai içerisinde ulaşıldığı için takım lideri veya yöneticileri tarafından kontrol edildiklerini düşüncelerine sebep olmuş olabilir. Bunun sonucunda ise çalışanların, yöneticileri tarafından değerlendirilme kaygılarından kaynaklı daha yanıltıcı yanıtlar vermiş olma ihtimalleri söz konusu olabilir. İkinci bir sınırlılık ise çalışanlara verilen uygulama anketlerini mesai içerisinde, çalışırken doldurmuş olmalarından kaynaklı olabilir. Çalışma esnasında çalışanlara verilen anketlerin doldurmaları istenmiştir. Bu da beyaz yakalı çalışanların ankete odaklanamamalarına sebep olmuş olabilir. Son olarak araştırmanın genellenebilirliği noktasında; çalışmanın kesitsel bir araştırma modeline sahip olması da bir diğer sınırlılık olarak ifade edilebilir.

BULGULAR

Araştırma bulgularında ilk olarak ölçüm araçlarının normallik dağılımları incelenmiştir. Tabachnick ve Fidell'e (2013) göre normallik dağılımı ile ilgili olarak basıklık ve çarpıklık değerlerinin -1,5 ve +1,5 aralığında yer alması önkoşul niteliğindedir. Elde edilen bulgular incelendiğinde değişkenlerin normallik varsayımlarına uygun oldukları saptanmıştır. Buna göre normallik dağılımları Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2: Değişkenlerin Normal Dağılımları

	Çarpıklık	Basıklık
Paternalist Liderlik	-.579	.242
İş Performansı	-.213	-.180
İşten Ayrılma Niyeti	.724	-.219

Faktör Analizine İlişkin Bulgular

Araştırmada yer alan ölçüm araçlarının bu çalışma için geçerliği ve güvenirliği test edilmiştir. Ölçeklerin geçerliğinin kontrolü amacıyla doğrulayıcı faktör analizi; güvenirliği için ise Cronbach alfa katsayılarının sonuçları verilmiştir.

Babacan/Paternalist Liderlik Ölçeği: Yapı geçerliğinin incelenmesi açısından yapılan doğrulayıcı faktör analizi bulgularına göre ölçeğin hem iyi uyum hem de kabul edilebilir uyum değerlerine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($\chi^2/df=3.66$, GFI=.95, AGFI= .90, NFI= .95, CFI= .97, RMSEA= .07). Bu değerlerin

sonucunda 10 madde ve tek faktörden oluşan Paternalist Liderlik Ölçeği, doğrulayıcı faktör analizinde herhangi bir yapısal değişikliğe gerek duyulmadan son halini almıştır. Bu çalışmanın iç tutarlılık katsayısı ise .90'dır.

İş Performansı Ölçeği: Yapı geçerliğinin incelenmesi açısından yapılan doğrulayıcı faktör analizi bulgularına göre ölçeğin hem iyi uyum hem de kabul edilebilir uyum değerlerine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($\chi^2/df= 3.40$, GFI=.95, AGFI=.91, NFI=.93, CFI=.95, RMSEA=.07). Bu değerlerin sonucunda 11 madde ve iki faktörden oluşan İş Performansı Ölçeği, doğrulayıcı faktör analizinde herhangi bir yapısal değişikliğe gerek duyulmadan son halini almıştır. Bu çalışmanın iç tutarlılık katsayıları görev performansı için .81; bağlamsal performans için .80 ve ölçeğin toplamı için ise .85 olarak bulunmuştur.

İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği: Yapı geçerliğinin incelenmesi açısından yapılan doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ancak üç maddelik bir tek faktörlü ölçek genellikle sıfır serbestlik derecesine (degrees of freedom) sahiptir. Bu durumda model sadece tanımlanabilir (just-identified) olduğu için uyum indeksleri (fit indices) hesaplanmaz ve bazı çıktılar görünmez. Üç maddelik yapı için güvenilirlik (örn. Cronbach alpha) ve doğrulayıcı analiz yerine açıklayıcı faktör analizi (AFA) ya da Tau eşdeğer modellerin kullanılması uygundur (Czerwinski & Atroszko, 2023). Tau eşdeğer modeli (Tau-equivalent model), psikometri ve ölçme teorisinde kullanılan bir ölçüm modeli türüdür. Özellikle kısa ölçeklerde (örneğin 3 maddeli ölçeklerde), klasik doğrulayıcı faktör analizine (DFA) alternatif olarak önerilir. Araştırmanın bulgularına göre ölçeğin iyi uyum değerlerine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($\chi^2/df= 0.72$, GFI=.99, AGFI=.99, NFI=.99, CFI=.99, RMSEA=.01). Bu değerlerin sonucunda 3 madde ve tek faktörden oluşan İşten Ayrılma Niyeti, doğrulayıcı faktör analizinde herhangi bir yapısal değişikliğe gerek duyulmadan son halini almıştır. Bu çalışmanın iç tutarlılık katsayısı ise .86'dır.

Çalışma Değişkenlerine Ait İstatistiksel Göstergeler ve İlişkisel Bulgular

Normal dağılım koşullarının sağlanması (Tabachnick ve Fidell, 2013) sonucunda Pearson korelasyon analizi bulgularına yer verilmiştir. Korelasyon analizi bulguları Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3: Değişkenler Arasındaki Korelasyon İlişkileri

Değişkenler	Ort.	S.	1	2	3
1. Paternalist Liderlik	34.63	8.32	1	.317**	-.364**
2. İş Performansı	46.31	5.54		1	-.370**
3. İşten Ayrılma Niyeti	6.69	3.18			1

*p<.05, **p<.01

Tablo 3'te yer alan bulgular incelendiğinde paternalist liderlik ile iş performansı arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler söz konusudur ($r=.31$, $p<.001$).

Öte yandan işten ayrılma niyeti ile paternalist liderlik ($r=-.36$, $p<.001$) ve iş performansının ($r=-.37$, $p<.001$) negatif yönde anlamlı ilişkiler gösterdiği görülmektedir.

Hipotez Testlerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın modeli doğrultusunda düzenleyici analiz bulgularının incelenmesi amaçlanmıştır. Modelde IBM SPSS 26 programı için PROCESS makro eklentisi (Model 1) kullanılmıştır (Hayes, 2018). Verilerin değerlendirilmesinde %95 güven aralığında 5000’li bootstrap yöntemi kullanılarak örneklemin temsil yeteneği güçlendirilmiştir. Güven aralıklarının -1 ve +1 değer aralıklarında yer almamasına ilişkin sonuçların anlamlılığı değerlendirilmiştir. İlk olarak paternalist liderlik ile iş performansı arasındaki ilişkide cinsiyetin düzenleyici rolü incelenmiştir. Bulgulara ait değerler Tablo 4’te verilmiştir.

Tablo 4: Paternalist Liderlik ile İş Performansı Arasındaki İlişkide Cinsiyetin Düzenleyici Rolü

DEĞİŞKENLER	β	SH	t	p	LLCI	ULCI
Sabit	38.602	1.35	28.42	.0001	35.93	41.27
Paternalist Liderlik (X)	.23	.03	5.94	.0001	.15	.31
Cinsiyet (W)	.62	2.30	.27	.78	-3.90	5.16
Etkileşim Etkisi (X.W)	-.03	.06	-.61	.53	-.16	.08
Modelin Özeti		R	R ²	F	p	
		.32	.10	16.67	.0001	

Paternalist liderlik ile iş performansı arasındaki ilişkide cinsiyetin düzenleyici rolü incelenmiştir. Paternalist liderlik puanları iş performansını pozitif yönde yordamaktadır ($B=.23$, $SH=.03$, %95 GA [.15, .31]). Öte yandan cinsiyetin iş performansı puanları üzerinde yordayıcı bir etkisi söz konusu değildir ($B=.62$, $SH=2.30$, %95 GA [-3.90, 5.16]). Buna ek olarak paternalist liderlik ile iş performansı arasındaki ilişkide cinsiyetin etkileşim etkisi bulunmamaktadır ($B=-.03$, $SH=.06$, %95 GA [-.16, .08], $p>.05$). Kısacası paternalist liderlik ile iş performansı arasındaki ilişkide cinsiyetin düzenleyici rolü söz konusu değildir.

Tablo 5: Paternalist Liderlik ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Cinsiyetin Düzenleyici Rolü

DEĞİŞKENLER	β	SH	t	p	LLCI	ULCI
Sabit	11.208	.76	14.61	.0001	9.70	12.71
Paternalist Liderlik(X)	-.13	.02	-6.07	.0001	-.17	-.09
Cinsiyet (W)	1.10	1.30	.84	.39	-1.45	3.66

Etkileşim Etkisi (X.W)	-.02	.03	-.59	.55	-.09	.04
Modelin Özeti		R	R ²	F	p	
		.36	.13	22.17	.0001	

Paternalist liderlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide cinsiyetin düzenleyici rolü incelenmiştir. Paternalist liderlik puanlarının işten ayrılma niyetini negatif yönde yordadığı görülmektedir ($B=-.13$, $SH=.02$, %95 GA $[-.17, -.09]$). Öte yandan cinsiyetin işten ayrılma niyeti puanları üzerinde yordayıcı bir etkisi bulunmamıştır ($B=1.10$, $SH=1.30$, %95 GA $[-1.45, 3.66]$). Buna ek olarak paternalist liderlik ile işten ayrılma niyeti arasında cinsiyetin etkileşim etkisi bulunmamaktadır ($B=-.02$, $SH=.03$, %95 GA $[-.09, .04]$, $p>.05$). Kısacası paternalist liderlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide cinsiyetin düzenleyici rolü söz konusu değildir.

TARTIŞMA

Bu araştırmada paternalist liderlik, iş performansı ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde cinsiyetin düzenleyici rolü ele alınmıştır. Bu doğrultuda değişkenler arasındaki korelasyon analizleri ve Hayes (2018) tarafından geliştirilen PROCESS Macro eklentisi ile de regresyon analizi ve düzenleyici analiz bulguları değerlendirilmiştir.

Araştırmada yer alan değişkenler arasındaki korelasyon bulguları değerlendirildiğinde; paternalist liderlik ile iş performansı arasında pozitif ve orta düzeyde ilişkiler görülmektedir. Öte yandan işten ayrılma niyeti ile paternalist liderlik ve iş performansı arasında da negatif ve orta düzeyde ilişkiler bulunmuştur. Bu bulgular literatür ile de desteklenmektedir. Paternalist/babacan liderlik eğilimine sahip bireylerin, çalışanlarına içten ve aile odaklı bir yaklaşım sergileyerek başarılı bir şekilde rehberlik ettikleri ve bu liderlik tarzının işten ayrılma niyeti üzerindeki azaltıcı etkisi araştırmalarla da desteklenmektedir (Özer ve Yurdun, 2012). Katı ve Toptaş (2021) çalışanların algıladıkları paternalist liderlik davranışları arttıkça iş performanslarının da arttığını bulmuşlardır. Ek olarak Çekmecelioğlu (2014) çalışanların verimlilik ve iş performanslarının düşmesi sonucunda işe veya örgüt hedeflerine odaklanmakta zorlandıklarını; bunun sonucunda da işten ayrılma eğilimlerinin arttığını bildirmiştir.

Araştırmanın hipotezleri bağlamında elde edilen sonuçlar incelendiğinde H_1 ve H_2 doğrulanmaktadır. Paternalist liderliğin iş performansını pozitif; işten ayrılma niyetini negatif yordadığı görülmektedir.

Araştırmanın bulgularına göre çalışanların paternalist liderlik algıları arttıkça iş performanslarında da artış söz konusudur. Bu sonuç, paternalist liderliğin çalışanlara sağladığı destekleyici, koruyucu ve rehberlik edici yapı sayesinde çalışanların görevlerini daha yüksek motivasyonla ve sorumluluk bilinciyle yerine

getirdiklerini söylemek mümkündür. İş atmosferinde samimiyet ve etkileşim, yoğun çalışma ortamında iş performansını artırmanın önemli bir unsuru olabilir. Ayrıca, liderin yardımsever ve duyarlı bir tutum sergilemesi, çalışanlar arasında birliktelik ve iş birliğini destekleyerek, iş performansını olumlu yönde etkileyebileceğini göstermektedir (Le & Tran, 2020). Öte yandan paternalist liderlik algısı yüksek çalışanların, içinde bulundukları örgütte aile gibi hissetmeleri, lider-çalışan ilişkisinde bir güven unsuru oluşturabilir. Bunun sonucunda da çalışanın işten ayrılma niyetinin azaldığı söylenebilir. Araştırmanın bulguları alan yazın ile tutarlılık göstermektedir. Tekin (2019) liderlik tarzları üzerine yürüttüğü bir araştırmada, paternalist liderlik tarzının çalışanların hem iş tatminini hem de performansını pozitif yordadığını göstermiştir. Kara vd. (2020) tarafından yürütülen araştırmada ise paternalist liderliğin işten ayrılma niyetini negatif yordadığı bulunmuştur.

Bu araştırma kapsamında oluşturulan diğer hipotezler ise değişkenler arasındaki ilişkide cinsiyetin düzenleyici rolünün incelenmesi üzerine kurgulanmıştır. Elde edilen bulgular doğrultusunda ise H₃ ve H₄ doğrulanmamıştır. Kısacası değişkenlerin birbirleri ile ilişkisinde cinsiyet açısından farklılıklar söz konusu değildir. Alan yazında bu konu ile ilgili değişkenler ile cinsiyetin farklılaşp farklılaşmadığına bakıldığında fikir birliğinin sağlanmadığı görülmektedir (Fındıklı, 2016; Cesur vd., 2019; Nal & Tarım, 2017; Lin vd., 2017; Türkoğlu & Yurdakul, 2017). Ancak alan yazında özellikle cinsiyetin paternalist liderlik (Eagly vd., 2007; Pellegrini & Scandura, 2008), iş performansı (Hyde vd., 2009) ve işten ayrılma niyeti (Griffeth vd., 2000) açısından farklılaşmadığını gösteren çalışmalar da mevcuttur. Eagly vd. (2007) tarafından yürütülen araştırmada cinsiyetin paternalist liderlik tarzının etkileri üzerinde düzenleyici bir rol oynamadığını; liderliğin bu etkilerinin cinsiyetten bağımsız olduğunu göstermektedir. Pellegrini ve Scandura'ya (2008) göre de paternalist liderlik tarzının cinsiyetten bağımsız olarak iş performansını artırmada benzer etkilere sahip olduğu vurgulanmaktadır. Kısacası, liderin cinsiyeti ne olursa olsun, paternalist liderlik tarzının çalışanların iş birliği yapma isteğini artırdığı ve duygusal bağlılıklarını güçlendirdiği gözlemlenmektedir (Chen vd., 2014). Liderlik bağlamında yürütülen benzer çalışmalarda da yöneticilerin destekleyici liderlik tarzlarını benimsemeleri ve bu tarzın hem erkek hem de kadın çalışanlar üzerinde benzer olumlu etkiler yarattığını gösteren bulgular da alan yazında yer almaktadır (Kelloway vd., 2012; Nielsen vd., 2008). Türk kültüründe, geleneksel cinsiyet rolleri ve sosyal normlar, kadınların ve erkeklerin iş hayatındaki davranışlarını ve beklentilerini büyük ölçüde şekillendirmektedir. Kağıtçıbaşı (1982) tarafından belirtildiği gibi, Türk kültüründeki cinsiyet normları iş yerindeki liderlik tarzlarını ve çalışan davranışlarını da etkileyebilmektedir. Ancak bu çalışmanın bulgularına ek olarak alan yazında paternalist liderliğin iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki olumlu etkilerinin cinsiyetten bağımsız olduğu görülmektedir. Ayca vd. (2000) tarafından da belirtildiği üzere paternalist liderlik, çalışanların iş birliği yapma istekleri ve duygusal bağlılıklarını artırma davranışları temelinde ifade edilebilmektedir. Paternalist liderlik, çalışanın refahını ve

profesyonel gelişimini desteklemeyi amaçlayan sıcak, koruyucu ve yönlendirici bir liderlik tarzıdır (Pellegrini & Scandura, 2008, s. 567). Bu liderlik tarzı, çalışanların iş ortamında kendilerini değerli hissetmelerini ve işlerine daha fazla bağlılık göstermelerini sağlayabilir (Farh & Cheng, 2000, s. 94). Ek olarak, paternalist liderliğin çalışanlar üzerindeki etkisinin cinsiyetten bağımsız olması, bu liderlik tarzının temel insani değerler ve evrensel liderlik ilkelerine dayandığını göstermektedir. Bu bağlamda çalışmanın bulgularına göre paternalist liderliğin çalışanların cinsiyetine bakılmaksızın; işe yönelik performanslarını arttırdığını ve işten ayrılma niyetlerinin azalmasında rol oynadığını söylemek mümkündür. Ayrıca paternalist liderlik tarzının esnek ve kapsayıcı bir yapıya sahip olduğunu ve kültürel farklılıklara rağmen benzer olumlu sonuçlar doğurduğunu da ifade edilebilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde lider-çalışan ilişkilerinin güçlendirilmesi, çalışanın örgütsel verimliliğinin artmasına yönelik faaliyetlerin artırılması ve işten ayrılmaları azaltarak çalışana yönelik maliyetlerin korunması gibi pek çok durum örgütler açısından önem taşımaktadır. Bu bağlamda çalışanın bir örgütte kalmasının temel faktörlerinden birisi de liderinin göstermiş olduğu yaklaşımlardan kaynaklanmaktadır. Alan yazında çeşitli liderlik yaklaşımları mevcut olmakla birlikte Türkiye gibi toplulukçu bir yapıya sahip ülkede var olan yakın ilişkilerin iş ortamında da yansımalarını görmek mümkündür. Bu yakın ilişkiye dair yaklaşım ise paternalist liderlik olarak bilinmektedir. Ancak paternalist liderlik Batı toplumlarında istenmeyen bir yapıyı temsil ederken; Türkiye gibi Doğu toplumlarında ise istendik bir yaklaşım olarak ifade edilmiştir (Aycan, 2006). Yürütülen araştırmada da beyaz yakalı çalışanların paternalist liderliği olumlu algıladıkları görülmüştür. Bu liderlik yaklaşımına sahip örgütlerde iş performansının yüksek; işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğu bulgulanmıştır. Öte yandan paternalist liderlik ile iş performansı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide cinsiyetin farklılaşmadığı sonucuna da ulaşılmıştır. Paternalist liderlik, çalışanların iş yerinde kendilerini değerli ve desteklenmiş hissetmelerine yol açabilir. Bu durumun bir sonucu olarak paternalist liderlik, çalışanların iş performansını artırabilir ve işten ayrılma niyetini azaltabilir. Cinsiyet farklılığı olmaksızın bu ilişkinin gözlemlenmesi, paternalist liderliğin genel olarak pozitif bir etkisi olduğunu ve cinsiyet farkı gözetmeksizin tüm çalışanlar için faydalı olabileceğini gösterir. Ek olarak paternalist liderliğin cinsiyete göre farklılaşmadığı sonucu, modern iş yerlerinde cinsiyet eşitliğine yönelik olumlu bir gösterge olabilir. Bu doğrultuda hem kadın hem de erkek çalışanların paternalist liderlikten benzer şekilde yararlandığını ve bu liderlik tarzının cinsiyet fark etmeksizin iş yerinde olumlu sonuçlar doğurduğunu ifade etmek mümkündür.

Bu çalışma, Türkiye’de çalışan beyaz yakalı örneklemden elde edilen veriler doğrultusunda hazırlanmıştır. Örneklem grubu olarak alınan beyaz yakalılar haricinde mavi yakalı ya da dezavantajlı grup örneklemeleri ile çalışılarak yeni bir

alan yazın oluşturulabilir. Son olarak, paternalist lider tarafından sağlanan geri bildirimler, içsel ve dışsal motivasyon kaynaklarının örgüt hedefleri temelinde belirlenerek çalışana sunulması, takdir ve ödül mekanizmalarının artırılması ve örgütsel bağlılığı arttırmak için etkinlikler düzenlenmesi gibi uygulamalar oldukça önemlidir. Bu bağlamda çalışanın hem iş performansının artırılması hem de işten ayrılma niyetinin azaltılmasında paternalist liderliğin önemli bir rolünün olacağı düşünülmektedir.

Yazar Katkı Oranı ve Çıkar Çatışması Beyanı: MAHİR MUTLU, çalışma konsepti/tasarımı, veri toplama, yazı taslağı, malzeme ve teknik destek aşamalarında katkı sağlamıştır. BİLGE SENA KURT, çalışma konsepti/tasarımı, veri toplama, yazı taslağı, malzeme ve teknik destek aşamalarında katkı sağlamıştır. ÇAĞRI ÖVEN, çalışma konsepti/tasarımı, veri toplama, yazı taslağı, malzeme ve teknik destek aşamalarında katkı sağlamıştır. NAZİM ŞEN, çalışma konsepti/tasarımı, veri analizi /yorumlama, içeriğin eleştirel incelemesi ve süpervizyon aşamalarında katkı sağlamıştır. Yazarlar, çalışmaya eşit düzeyde katkı sağlamışlardır. Yazarlar arasında çıkar çatışması yoktur.

Teşekkür: Bu çalışma, TÜBİTAK 2209-A Üniversite Öğrencileri Araştırma Projeleri Destekleme Programı (1919B012300813 Numaralı Proje) ile desteklenmiştir.

KAYNAKÇA

- Aksoy, B. (2008). *The relationship between paternalistic leadership, empowerment and turnover intention: An empirical study* (Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Ali, Z. E. M. (2024). The impact of paternalistic leadership on employee job performance: A field study on commercial banks in the Arab Republic of Egypt. *World Research of Business Administration Journal*, 4(2), 69-88. <https://www.doi.org/10.56830/WRBA07202401>
- Aycan, Z. (2006). Paternalism: Towards conceptual refinement and operationalization. In U. Kim, K. S. Yang, & K. K. Hwang (Eds.), *Indigenous and cultural psychology: Understanding people in context* (pp. 445–466). Springer. https://doi.org/10.1007/0-387-28662-4_20
- Aycan, Z., Kanungo, R., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, G., & Kurshid, A. (2000). Impact of culture on human resource management practices: A 10-country comparison. *Applied Psychology*, 49(1), 192-221. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00010>
- Aycan, Z., Schyns, B., Sun J., Felfe, J. & Saher, N. (2013). Convergence and divergence of paternalistic leadership: A cross-cultural investigation of prototypes. *Journal of International Business Studies*, 44, 962-969.

<https://doi.org/10.1057/jibs.2013.48>

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Brewer, M. B., & Gardner, W. (1996). Who is this "We"? Levels of collective identity and self representations. *Journal of personality and social psychology*, 71(1), 83-93. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.71.1.83>
- Cesur, D. K., Erkilet, A., & Taylan, H. H. (2019). Paternalist liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi: Sakarya üniversitesi örneği. *Akademik İncelemeler Dergisi*, 14(1), 87-116. <https://doi.org/10.17550/akademikincelemeler.432800>
- 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. <https://doi.org/10.1177/0149206311410604>
- Chou, W. J., Sibley, C. G., Liu, J. H., Lin, T. T., & Cheng, B. S. (2015). Paternalistic leadership profiles: A person-centered approach. *Group & Organization Management*, 40(5), 685-710. <https://doi.org/10.1177/1059601115573358>
- Cohen, J. (1992). Quantitative methods in psychology: A power primer. *Psychological Bulletin*, 112(1), 155-159.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- Czerwinski, S. K., & Atroszko, P. A. (2023). A solution for factorial validity testing of three-item scales: An example of tau-equivalent strict measurement invariance of three-item loneliness scale. *Current Psychology*, 42(2), 1652-1664. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-01554-5>
- Çalışkan, A., & Köroğlu, Ö. (2022). Job performance, task performance, contextual performance: Development and validation of a new scale. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 8(2), 180-201. <https://doi.org/10.29131/uiibd.1201880>
- Çekmecelioğlu, H. G. (2014). Göreve ve insana yönelik liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (28), 21-34.
- Çetin, F., & Varoğlu, A. K. (2015). Psikolojik sermaye, performans, ayrılma niyeti ve iş tatmini etkileşimi: Cinsiyetin düzenleyici rolü. *İş ve İnsan Dergisi*, 2(2), 105-113. <https://doi.org/10.18394/iid.61996>
- Çivit, S., & Göncü-Köse, A. (2024). Relationships of transformational and

- paternalistic leadership styles with follower needs, multidimensional work motivations and organizational commitment: A mediated model. *Psychological Reports*, 1-28. <https://doi.org/10.1177/00332941241226905>
- Dessler, G. (2013). *Human resource management*. Pearson Education.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and Practice*. Sage publications.
- Eagly, A. H., Carli, L. L., & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders, 11*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Eren, M. Ş., & Titizoğlu, Ö. Ç. (2014). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini üzerindeki etkileri. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14(27), 275-303. <https://doi.org/10.30976/susead.302228>
- Ergin, S. (2023). Eğitim yönetiminde liderlik yaklaşımları bağlamında paternalist liderliğin incelenmesi. *Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(30), 104-118. <https://doi.org/10.52096/usbd.7.30.08>
- 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). Palgrave Macmillan.
- Fındıklı, M. A. (2016). Sanal kaytarma ve iş performansı ilişkisi: Sağlık ve tekstil sektörü çalışanlarının karşılaştırılması. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(1), 33-62.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463–488. <https://doi.org/10.1177/014920630002600305>
- Hatipoğlu, Z., Akduman, G., & Demir, B. (2019). Babacan liderlik tarzının çalışan görev performansı ve duygusal bağlılık üzerindeki etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(1), 279-292. <https://doi.org/10.20491/isarder.2019.599>
- Hayes, A. F. (2018). Partial, conditional, and moderated moderated mediation: Quantification, inference, and interpretation. *Communication Monographs*, 85(1), 4–40. <https://doi.org/10.1080/03637751.2017.1352100>
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Sage publications.
- Hyde, P., Harris, C., Boaden, R., & Cortvriend, P. (2009). Human relations management, expectations and healthcare: A qualitative study. *Human Relations*, 62(5), 701-725. <https://doi.org/10.1177/0018726709103455>

- Kâğıtçıbaşı, Ç. (1982). Sex roles, value of children and fertility. In Ç. Kâğıtçıbaşı (Ed.), *Sex roles, family and community in Turkey* (pp. 151–180). Indiana University Turkish Studies.
- Kara, E., Kaya, A., Başboğa, M. İ., Güvel, Ş., Çelik, C., & Koçak, B. (2020). Paternalist liderlik ve işten ayrılma niyeti üzerine bir araştırma. *BMIJ*, 8(4), 118-138. <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v8i4.1710>
- Katı, Y., & Toptaş, A. (2021). Paternalist liderliğin iş performansı ve alt boyutlarına etkisi: X, Y ve Z kuşakları üzerine bir araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24(46), 1073-1092. <https://doi.org/10.31795/baunsobed.941355>
- Kelloway, E. K., Turner, N., Barling, J., & Loughlin, C. (2012). Transformational leadership and employee psychological well-being: The mediating role of employee trust in leadership. *Work & Stress*, 26(1), 39-55. <https://doi.org/10.1080/02678373.2012.660774>
- Koçak, R. D., & Özüdoğru, H. (2012). Yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışanların motivasyonu ve performansı üzerindeki etkileri: Kamu ve özel hastanelerinde bir uygulama. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), 76-88.
- Köksal, K., & Gürsoy, A. (2019). İstismarcı yönetimin iş-aile çatışması, performans ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi: İş-aile çatışması ve cinsiyetin düzenleyici rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(4), 3337-3346.
- Köksal, O. (2011). Bir kültürel liderlik paradoksu: Paternalizm. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15), 101-122.
- Le, B. P., & Tran, Q. T. (2020). Leadership practice for building trust of followers: Decisive factors of organizational performance. *SEISENSE Journal of Management*, 3(2), 45-57. <https://doi.org/10.33215/sjom.v3i2.308>
- Lin, C. P., Tsai, Y. H., & Mahatma, F. (2017). Understanding turnover intention in cross-country business management. *Personnel Review*, 46(8), 1717-1737. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2016-0176>
- Lv, J. ve Fan, P. (2016, August 6-7). Paternalistic Leadership and Subordinates' Turnover Intention: The Mediating Role of Emotional Exhaustion. *International Conference on Advanced Education and Management (icaem)*, Hangzhou, Zhejiang, China.
- Mahmoud, S. A., & Shaheen, R. A. (2022). Influence of head nurses' paternalistic leadership on hospital cynicism and job performance among intensive care nurses: A comparative study. *Tanta Scientific Nursing Journal*, 25(2), 174-200. <https://doi.org/10.21608/tsnj.2022.235660>
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job

- satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62, 237-240. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.62.2.237>
- Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.63.4.408>
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475-480. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.79.4.475>
- Mutlu, T. O., Akoğlu, H. E., Şentürk, H. E., Ağılönü, A., & Özbey, Ö. (2019). Antrenör adaylarının iletişim ve liderlik becerilerinin incelenmesi. *Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 17(1), 167-177. <https://doi.org/10.33689/spormetre.467828>
- Nal, M., & Tarım, M. (2017). Sağlık yöneticilerinin paternalist liderlik davranışlarının çalışanların iş doyumu üzerine etkisi. *Artvin Çoruh Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(2), 117-141. <https://doi.org/10.22466/acusbd.341461>
- Nielsen, K., Randall, R., Yarker, J., & Brenner, S. O. (2008). The effects of transformational leadership on followers' perceived work characteristics and psychological well-being: A longitudinal study. *Work & Stress*, 22(1), 16-32. <https://doi.org/10.1080/02678370801979430>
- Örücü, E., & Özafşarlıoğlu, S. (2013). Örgütsel adaletin çalışanların işten ayrılma niyetine etkisi: Güney Afrika Cumhuriyeti'nde bir uygulama. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(23), 335-358.
- Öz, E.Ü. ve Kılıç, B. (2010, Mayıs 20-22). Paternalist liderliğin çalışanların iş tutumlarına etkisi [Sözlü bildiri]. 18. Ulusal Yönetim ve Örgüt Kongresi, Türkiye.
- Özer, F., & 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.
- Pellegrini, E. K., & Scandura, T. A. (2008). Paternalistic leadership: A review and agenda for future research. *Journal of Management*, 34(3), 566-593. <https://doi.org/10.1177/0149206308316063>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior*. Pearson Education.
- Sargut, A. S. (2010). *Kültürler arası farklılaşma ve yönetim*. İmge Kitabevi.
- Spector, P. E. (2008). *Industrial and organizational psychology: Research and practice*. John Wiley & Sons.

- Sungur, C., Özer, Ö., Saygılı, M., & Ugurluoğlu, Ö. (2019). Paternalistic leadership, organizational cynicism, and intention to quit one's job in nursing. *Hospital topics*, 97(4), 139-147. <https://doi.org/10.1080/00185868.2019.1655509>
- Şenocak, M. (2015). *Duygusal zekâ ve liderlik tarzlarının çalışan verimliliği üzerine etkileri*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., & Ullman, J. B. (2013). *Using multivariate statistics* (6th ed.). Pearson.
- Tekin, E. (2019). Paternalist liderliğin iş tatmini ve çalışan performansına etkisi üzerine bir araştırma. *Third Sector Social Economic Review*, 54(1), 178-204. <https://doi.org/10.15659/3.sektor-sosyal-ekonomi.19.03.1087>
- Köse, S., & Türesin Tetik, H. (2015). Örgüt çalışanlarının paternalistik liderlik algıları ve öğrenilmiş güçlülük düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(26), 29-56. <https://doi.org/10.17130/ijmeb.2015.11.26.352>
- Türkoğlu, T., & Yurdakul, Ü. (2017). Mobilya endüstrisinde çalışanların iş doyumuna ile iş performansı arasındaki ilişkinin araştırılması. *Artvin Çoruh Üniversitesi Orman Fakültesi Dergisi*, 18(1), 88-97. <https://doi.org/10.17474/artvinofd.270325>
- Ugurluoğlu, O., Aldogan, E. U., Turgut, M., & Ozatkan, Y. (2018). The effect of paternalistic leadership on job performance and intention to leave the job. *Journal of Health Management*, 20(1), 46-55. <https://doi.org/10.1177/0972063417747700>
- Uhl-Bien, M., Tierney, P. S., Graen, G. B., & Wakabayashi, M. (1990). Company paternalism and the hidden- investment process: Identification of the "right type" for line managers in leading Japanese organizations. *Group & Organization Studies*, 15(4), 414-430. <https://doi.org/10.1177/105960119001500406>
- Yu, H., Guan, X., & Zheng, X. (2014). Paternalistic leadership creates work performance, servant leadership delivers job satisfaction: Integration of two types of leadership behaviors. *Science of Science and Management of S. & T*, 35(6), 172-180.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations (7th edition)*. Pearson: Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Zheng, Y. (2016). *Fear and compliance: A study of antecedents, mediators and benefits of paternalistic leadership in China* (Doktora Tezi), Durham Üniversitesi, İngiltere.