

PATERNALİST LİDERLİĞİN İŞE ADANMIŞLIĞA ETKİSİNİN KISMİ EN KÜÇÜK KARELER YAPISAL EŞİTLİK MODELLEMESİ İLE İNCELENMESİ: HASTANE ÇALIŞANLARI ÖRNEĞİ*

INVESTIGATION OF THE EFFECT OF PATERNALISTIC LEADERSHIP ON WORK ENGAGEMENT WITH PARTIAL LEAST SQUARES STRUCTURAL EQUATION MODELING: THE CASE OF HOSPITAL WORKERS

Dr. Öğr. Üyesi Aysun YEŞİLTAŞ¹

Dr. Öğr. Üyesi İsa GÜL²

Muhammet Samet AYCAN³

ÖZ

Bu araştırmanın amacı, paternalist liderliğin işe adanmışlık üzerindeki etkisini hastane çalışanları örnekleminde incelemektir. Araştırma, İç Anadolu Bölgesi'nde bir devlet hastanesinde görev yapan 152 çalışanla yürütülmüştür. Araştırmada veriler anket aracılığıyla toplanmıştır. Veri toplama süreci Mart - Ağustos 2022 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Verilerin analizinde SPSS ve RStudio programları kullanılmıştır. Derlenen veriler, tanımlayıcı istatistikler, geçerlik ve güvenilirlik analizi, faktör analizi ve kısmi en küçük kareler yapısal eşitlik modellemesi uygulanarak analiz edilmiştir. Çalışmanın yapısal eşitlik modeli sonuçlarına göre paternalist liderliğin, bilişsel adanmışlık, duygusal adanmışlık ve fiziksel adanmışlık üzerinde pozitif yönde etkisinin olduğu belirlenmiştir. Ayrıca modelde, en yüksek yol katsayısının paternalist liderlik ve fiziksel adanmışlık arasında olduğu tespit edilmiştir. Bu araştırma, çalışanlarında işe adanmışlık davranışlarını geliştirmek isteyen örgütlere, paternalist liderliğin rolünü vurgulamaktadır. Bu bağlamda sağlık kurumu yöneticilerinin paternalist liderlik özellikleri sergilemeleri, hastane çalışanlarının fiziksel adanmışlıkları başta olmak üzere duygusal ve bilişsel açıdan adanmışlıklarını artıracak ifade edilebilir.

Anahtar Kelimeler: Paternalist Liderlik, İşe Adanmışlık, Hastane Çalışanları, Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modellemesi.

JEL Sınıflandırma Kodları: M00, M10, M19.

ABSTRACT

The research aims to examine the effect of paternalistic leadership on work engagement in a sample of hospital workers. The study is conducted with 152 employees working in a state hospital in the Central Anatolia Region. The data in the study are collected through a questionnaire. The data collection process is carried out in March-August 2022. SPSS and RStudio programs are used in the analysis of the data. The collected data are analyzed using descriptive statistics, validity and reliability analysis, factor analysis, and partial least squares structural equation modeling. According to the results of the structural equation model of the study, it is determined that paternalistic leadership has a positive effect on cognitive, emotional, and physical engagement. It is also determined that the highest path coefficient is between paternalistic leadership and physical engagement. This research emphasizes the role of paternalistic leadership in organizations that want to develop work engagement behaviors in their employees. In this context, it can be stated that the paternalistic leadership characteristics of health institution managers would increase hospital workers' emotional and cognitive engagement, especially their physical engagement.

Keywords: Paternalistic Leadership, Work Engagement, Hospital Workers, Partial Least Squares Structural Equation Modeling.

JEL Classification Codes: M00, M10, M19.

* Bu çalışma için Afyonkarahisar Sağlık Bilimleri Üniversitesi Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar Etik Kurulundan 04.03.2022 tarihli ve 2022/129 sayılı etik kurul onayı alınmıştır.

¹ Necmettin Erbakan Üniversitesi, Nezahat Keleşoğlu Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, pelineren78@hotmail.com

² Afyonkarahisar Sağlık Bilimleri Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, isagul233@gmail.com

³ Haymana Devlet Hastanesi, Bilim Uzmanı, pas_cal_1903@hotmail.com

EXTENDED SUMMARY

Purpose and Scope:

Paternalistic leadership, which is accepted as an important research area in the leadership literature, is based on Confucian ideology and is widely seen in Asian cultures (Chen et al., 2014, p. 814). Paternalism is a management style widely adopted in businesses in China with the influence of culture (He et al., 2021). Some studies mentioned the prevalence of paternalistic leadership in companies in Turkey (Aycan et al., 2000; Oner, 2012; Pellegrini & Scandura, 2008; Jackson, 2016; Oge et al., 2018; Lau et al., 2019). Work engagement is a situation in which employees feel commitment and belonging to the organization. While fulfilling their responsibilities, employees establish strong relationships with other employees and strive to bring the organization to a better position. Factors such as the benefits that organizations provide to employees and leadership activities can have an impact on the level of employee engagement (Bağcıoğlu & Kaygın, 2018, p. 608). The study investigates the effect of paternalistic leadership perceptions of employees in a hospital on work engagement. The research model is proposed by defining the sub-dimensions of work engagement as emotional engagement, physical engagement and cognitive engagement as internal latent variables and paternalistic leadership as external latent variables. The proposed model is tested using partial least squares structural equation modeling.

Design/methodology/approach:

The research universe consists of all 167 personnel working in a district state hospital in the Central Anatolia Region. The study is completed by reaching 152 personnel in March-August 2022. A questionnaire form is used as a data collection tool in the research. In the first part of the form, which consists of three parts, there are statements about the socio-demographic characteristics of the employees, the second part includes the work engagement scale, and the third part includes the items of the paternalist leadership scale. The "Paternalist Leadership Scale" developed by Pellegrini and Scandura (2006) and implemented in Turkey is used to measure the perception of paternalist leadership. The scale developed by Rich et al. (2010) and adapted into Turkish by Kurtpınar (2011) is used to measure the employees' work engagement level. The data collected in the study are analyzed by applying descriptive statistics, factor analysis, validity and reliability analysis, and partial least squares structural equation modeling. SPSS and RStudio programs are used in the analysis of the data. The hypotheses formed within the scope of the research model are as follows; H1: Paternalistic leadership has significant effect on physical engagement, H2: Paternalistic leadership has significant effect on emotional engagement, H3: Paternalistic leadership has significant effect on cognitive engagement.

Findings:

The mean age of the hospital staff participating in the study is 35.36 ± 8.62 years and the average time they worked in the institution is 10.78 ± 8.26 years. 57.2% of the participants are women, 39.5% are at the undergraduate level, 67.1% are married and 22.4% are working as nurse-health officers. According to the results of the structural equation model of the study, it was determined that paternalistic leadership had a positive effect on physical, emotional, and cognitive engagement. In addition, it is determined that the highest path coefficient is between paternalistic leadership and physical engagement. According to these results, the H1, H2, and H3 hypotheses are accepted. In this context, it can be stated that the paternalistic leadership characteristics of health institution managers would increase healthcare professionals' emotional and cognitive engagement, especially physical devotion. In the studies in the literature, it is seen that the relationship between paternalistic leadership and work engagement has been examined in different sectors.

Conclusion and Discussion:

The research shows that paternalistic leadership is a unique type of leadership in organizations that want to improve their employees' work engagement behavior. In addition, the research supports the studies in the literature that reveal the relationship between paternalistic leadership and work engagement. In future research, the relationship between paternalistic leadership and work engagement can be examined in larger sample groups with different mediating variables. The results of future studies can be compared with the findings of the study. Finally, the study has some limitations. First, the research is carried out in a district state hospital due to the difficulties in obtaining permission. Therefore, the population and sample group of the study is not large. The questionnaire form used in the research is in the form of a self-report. For this reason, it is assumed that the employees have read and understood the questions in the survey. Due to reasons such as working in shifts, keeping watch, and having a heavy workload in hospitals, not every employee could be reached.

1. GİRİŞ

Liderlik literatüründe önemli bir araştırma alanı olarak kabul edilen paternalist liderlik, Konfüçyüs ideolojisine dayanmakta ve Asya kültürlerinde yaygın bir biçimde görülmektedir (Chen vd., 2014, s. 814). Paternalizm, kültürün etkisi ile Çin'deki işletmelerde geniş ölçüde benimsenen bir yönetim tarzıdır (He vd., 2021). Bazı araştırmalarda, Türkiye'deki işletmelerde paternalist liderliğin yaygınlığına değinilmiştir (Aycan vd., 2000; Jackson, 2016; Lau vd., 2019; Öge vd., 2018; Öner, 2012; Pellegrini ve Scandura, 2006). Paternalizmde liderin çalışanlarına bir babanın çocuklarını koruduğu ve yönlendirdiği gibi davrandığı, onların refahı için endişe gösterdiği, bunun karşılığında çalışanlarından itaat beklediği ifade edilmektedir (Öner, 2012, s. 303). Zira paternalist ilişkiler, iş ile ilgili ilişkilerin ötesinde sadakat ve yükümlülük tarafından yönlendirilen kişisel bağlılığa dayanmaktadır (Pellegrini vd., 2010, s. 398). Ayrıca paternalist liderlerin etkili liderler olarak algılanması için, astların güveninin kritik olduğu belirtilmektedir (Lau vd., 2019, s. 772).

Çalışanlar iş ortamında sorumluluklarını yerine getirirken, diğer çalışanlarla güçlü ilişkiler kurmakta ve örgütü daha iyi bir konuma getirmek için çaba göstermektedir. İşe adanmışlık, çalışanların örgüte bağlılık ve aidiyet hissettiği bir durumdur. Örgütlerin çalışanlara sağladığı faydalar ve liderlik faaliyetleri gibi etkenler çalışanların işe adanmışlık düzeyleri üzerinde etkili olabilmektedir (Bağcıoğlu ve Kaygın, 2018, s. 608). Bu nedenle geçmişten günümüze işe adanmışlık ile farklı kavramların, değişkenlerin ilişkisini inceleyen pek çok çalışma yapılmış ve yapılmaktadır (Aydemir ve Endirlik, 2019, s. 1095). Diğer taraftan literatürde paternalist liderliğin, çalışan davranışları üzerinde etkilerine yönelik çalışmalar da yer almaktadır (Çetinkaya, 2021; Chen vd., 2014; Tuan, 2018; Wang vd., 2018).

Bu çalışmada, bir hastanedeki çalışanların paternalist liderlik algılarının işe adanmışlık üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırma modelinde işe adanmışlığın alt boyutları fiziksel adanmışlık, duygusal adanmışlık ve bilişsel adanmışlık içsel gizil değişken; paternalist liderlik dışsal gizil değişken biçiminde tanımlanarak bir model önerilmiş ve önerilen model kısmi en küçük kareler yapısal eşitlik modellemesi (KEKK-YEM) kullanılarak test edilmiştir. Yurt içinde sağlık sektöründe paternalist liderlik ve işe adanmışlık ilişkisini araştıran çalışmalarda (Ensari vd., 2020; Nal ve Sevim, 2020; Nal ve Sevim, 2021), işe adanmışlık dinçlik, kendini adama ve yoğunlaşma boyutları ile incelenmiştir. Bu çalışma işe adanmışlığı fiziksel, duygusal ve bilişsel boyutları ile değerlendirmesi ve araştırma modelini KEKK-YEM kullanarak test etmesi yönüyle sağlık sektöründeki mevcut araştırmalardan farklılık göstermektedir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Çalışmanın bu bölümünde paternalist liderlik ve işe adanmışlık kavramlarına yer verilmiştir.

2.1. Paternalist Liderlik

Bir toplumdaki kültürel değerlerin farklı düzeylerde olması, paternalist liderliğin kabul görmesinde etkili olabilmektedir. Bu alanda yürütülen çalışmalar, paternalist liderliğin yüksek güç mesafesi ve kolektivist toplumlarda onayladığını göstermiştir (Mansur vd., 2017, s. 704). Paternalist bir ilişki, lider ile astları arasındaki güç eşitsizliği varsayımına dayanmaktadır (Pellegrini ve Scandura, 2008, s. 570). Örgütsel bağlamda paternalizm, işverenler ile çalışanlar arasındaki sözleşmeye dayalı ve katı ilişkiler yerine, esnek yönetim sistemleri kurma ile birlikte işyerini insancıl ve ahlâki bir duruma taşımak için geliştirilmiştir (Aycan, 2006, s.448). Bu doğrultuda paternalist liderlik, “*güçlü disiplin ve otoriteyi, ebeveyn şefkati ve ahlâki bütünlük ile birleştiren bir tarz*” olarak tanımlanmaktadır (Farh ve Cheng, 2000, s. 94). Bir başka tanımda paternalist liderlik, “*liderin astlarının mesleki ve kişisel yaşamlarını bir ebeveyni andıracak şekilde yönlendirdiği ve karşılığında sadakat ve saygı beklediği hiyerarşik ilişki*” olarak açıklanmıştır (Gelfand vd., 2007, s. 493).

Paternalist liderlerin otoriter, yardımsever ve ahlâki özellikleri bulunmaktadır (Chou vd., 2015, s. 1; Farh ve Cheng, 2000; Tang ve Naumann, 2015; Tuan, 2018, s.132). Paternalist liderin otoriter yönü, astlara yönelik yetki, denetim ve kontrolün ön planda olduğu, astların itaat ettiği ve liderden korktuğu ancak liderine güvendiği özelliğidir. Liderin yardımsever yönü, çalışanlarına iyilik, yumuşaklık ve doğruluk ile davranmasını, çalışanların liderlerine itaat etmeleri ve sadakat göstermeleri ile açıklanmaktadır. Liderin ahlâki yönü ise, liderlerin bencil tavırlardan uzak, ahlâki bütünlüğü ile örnek tavır sergilemesini ifade etmektedir (Farh ve Cheng, 2000). Literatürde paternalist liderlik konusunda bazı çalışmalar gerçekleştirilmiştir;

Chen vd.'nin (2014) Tayvanlı bir holdingdeki 27 şirketten 601 katılımcı ile gerçekleştirdiği çalışmasında, paternalist liderliğin yardımseverlik ve ahlâk boyutları rol içi ve rol dışı performans ile pozitif ilişkiliyken, otoriterlik boyutunun astların performansıyla negatif ilişkili olduğunu ortaya konulmuştur.

Wang vd.'nin (2018) iki farklı örneklem ve yöntem kullandığı çalışmasında, paternalist liderlerin astlarının performansını etkilemek için yardımseverliği otoriterlikle birleştirme eğiliminde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Zhiying (2017) tarafından Çin'deki kamu hastanelerinin yöneticileri ile gerçekleştirilen çalışmada, paternalist liderliğin ve yenilikçiliğin hastane performansı üzerinde önemli bir pozitif etkiye sahip olmadığını bulunmuştur. Ancak paternalist liderliğin yenilikçilik üzerinde olumlu etkisi olduğuna değinilmiştir. Paternalist liderliğin bir boyutu olan ahlâki liderliğin kamu hastane yöneticileri üzerinde en büyük etkiye sahip olduğu ifade edilmiştir.

Tang ve Naumann'nın (2015) otel görevlileri üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmasında, paternalist liderliğin ahlâki ve yardımseverlik liderlik boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu, otoriter liderlik boyutunun ise örgütsel vatandaşlığı etkilemediğini belirtmişlerdir.

Aycan'ın (2006) çalışmasında, paternalizm konusunda en puana sahip yüksek ülkeler Çin, Hindistan ve Türkiye, orta düzey puana sahip ülkeler Rusya, Romanya, ABD ve Kanada, en düşük puana sahip ülkeler ise İsrail ve Almanya olarak açıklanmıştır.

Bedi'nin (2020) paternalistik liderliğin meta analiz incelemesinde, paternalist liderliğin boyutlarından otoriter liderliğin takipçi performansı ve iş tatmini ile olumsuz bir şekilde ilişkili olduğu, yardımseverlik ve ahlâki liderliğin ise bu değişkenler olumlu bir şekilde ilişkiye sahip olduğu bildirilmiştir.

He vd. (2021) tarafından yürütülen çalışmada, paternalist liderliğin yardımsever ve ahlâki liderlik boyutlarının iş-aile çatışması ile negatif ilişkili iken, otoriter liderlik boyutunun ise iş-aile çatışması ile pozitif yönlü bir ilişkiden söz edilmektedir.

2.2. İşe Adanmışlık

İşe adanmışlık, bireyin yüksek enerji seviyesine sahip ve işine bağlı olmasına, yaptığı işi anlamlı, amacı olan, ilham verici ve önemli görmesine karşılık gelmektedir. Dolayısıyla işe adanmışlıkta çalışan yaptığı işleri coşkuyla yerine getirmekte ve bundan gurur duymaktadır (Arslan ve Demir, 2017, s. 373). İşe adanmışlık, canlılık, kendini adama ve özümseme ile beliren tatmin edici, pozitif ve işle ilgili zihin durumu olarak tanımlanmaktadır (Schaufeli vd., 2002, s. 74). Canlılık, bireyin işi ile ilgili çaba gösterme isteği ve zorluklara karşı sabır göstermesi, çalışma sürecinde enerjisini yüksek tutması ve zihinsel esneklik ile karakterize edilmektedir. Adanma, bireyin coşku, ilham, gurur, meydan okuma duygusu yaşamasını ve işine güçlü bir şekilde katılımını ifade etmektedir. Özümseme ise bireyin işi ile ilgili durumlarda konsantrasyonun yüksek olması ve çalışırken mutlu olması ile karakterize edilmektedir (Taris vd., 2010, s. 41). İşe adanmış çalışanlar işleriyle enerjik ve etkili bir bağlantı duygusuna sahip olup, işlerini stresli ve talepkâr değil, ilgi çekici olarak görmektedir. Bu bağlamda işe adanmışlık, müşteri memnuniyeti ve kurumsal performans gibi olumlu çıktılarının önemli bir göstergesidir (Bakker vd., 2014, s. 391).

Hastaneler, kesintisiz ve ertelenemez hizmetlerin sunulduğu, görev ve sorumlulukların yoğun olduğu, karmaşık ve dinamik yapıda (Çağatay ve Arslan, 2020, s. 2308), farklı meslek gruplarına mensup çalışanların yer aldığı işletmelerdir. Dolayısıyla bu kurumlarda sunulan sağlık hizmetlerinde ihmal, dikkatsizlik vb. durumlar hastalarda birtakım hasarlara yol açabilmektedir. Bu nedenle tıbbi hataların önlenmesi, kalite ve verimliliğin sağlanması, hasta memnuniyetinin artması ve sağlık hizmetlerinin iyileştirilmesi için hekim ve hemşireler başta olmak üzere sağlık çalışanlarının işe adanmışlık düzeylerinin yüksek olması gerekmektedir (Arslan ve Demir, 2017, s. 372). Zira paternalist liderliğin sağlık sektörü ve diğer sektörlerde yapılan birçok araştırmada farklı örgütsel dinamikler üzerinde pozitif etkilerinin olduğu bildirilmiştir (Kılınç, 2018, s. 10). Literatürde işe adanmışlık konusunda bazı çalışmalar gerçekleştirilmiştir;

Bağcıoğlu ve Kaygın'ın (2018) tıbbi satış temsilcileri örneğinde yürüttükleri çalışmada, iş yerindeki esenlik algıları ile öz yeterliliğin işe adanmışlığa etkisi incelenmiştir. Çalışmada işe adanmışlık üzerinde öz yeterlilik algısının anlamlı bir etkisi olmadığı ancak işe adanmışlık üzerinde esenlik algısının pozitif etkisinin olduğu belirlenmiştir.

Shu vd.'nin (2018) çalışmasında, işe adanmışlık ile iş stresi ve depresif belirtiler arasındaki ilişkinin negatif olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada işe adanmışlığı, iş stresi ile depresif belirtiler arasında aracı görevi görerek iş stresinin neden olduğu depresif belirtileri hafiflettiği bildirilmiştir.

Schaufeli ve Bakker (2004) yaptığı çalışma sonucunda tükenmişlik ve adanmışlık arasında negatif ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca araştırmada tükenmişliğin işten ayrılma niyetiyle pozitif ilişkili olduğu bulunmuştur.

Aydemir ve Endirlik'in (2019) işe adanmışlığın çeşitli demografik değişkenler açısından incelendiği çalışmasında, medeni durum ile dinçlik alt boyutu, mesleki deneyim ile işe adanmışlık, dinçlik ve yoğunlaşma alt boyutları arasında anlamlı farklılık görüldüğü belirlenmiştir.

Wang vd. (2021) tarafından Çin'deki dış sağlığı hemşirelerine yönelik yapılan araştırma sonucunda artan iş stresinin daha düşük işe adanmışlığa neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada algılanan sosyal destek, psikolojik esneklik ve öznel iyi oluş düzeyleri daha yüksek olan hemşirelerin işe adanmışlıklarının daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Tokmak, (2019) araştırması sonucunda, algılanan üst yönetim desteği ile çalışanların işe adanmışlık düzeyleri arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu; üst yönetimin desteği arttıkça, çalışanların işe adanmışlık düzeylerinde artış olduğu tespit edilmiştir.

Arslan ve Demir (2017) hekim ve hemşireler üzerine yaptığı çalışmada, işe adanmışlık ile iş tatmini arasındaki ilişkinin pozitif olduğu saptanmıştır. Çalışmada hekim ve hemşirelerin işe adanmışlık ve iş tatmin düzeyleri genel olarak yüksek olduğu, işe adanmışlık düzeylerinin cinsiyete göre farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır.

3. YÖNTEM

3.1. Evren ve Örneklem

Tanımlayıcı ve nicel biçimde tasarlanan bu araştırmanın amacı, paternalist liderliğin işe adanmışlık üzerindeki etkisini belirlemektir. Araştırmanın evrenini, İç Anadolu Bölgesi'nde bir ilçe devlet hastanesinde görev yapan 167 personelin tamamı oluşturmaktadır. Evreni temsil edecek örneklem büyüklüğü $n = Nt^2pq/d^2(N-1) + t^2pq$ formülü ile hesaplanarak elde edilmiştir. Formüldeki değerler $t = 1,96$, $p = 0,5$, $q = 0,5$, $d = 0,05$ alınarak (Baş, 2010) örneklem büyüklüğü 117 olarak hesaplanmıştır. Çalışma Mart-Ağustos 2022 tarihleri arasında 152 personele ulaşılarak tamamlanmıştır.

3.2. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veriler anket aracılığıyla toplanmıştır. Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde çalışanların sosyo-demografik niteliklerine, ikinci bölümünde işe adanmışlık ölçeğine ve üçüncü bölümünde paternalist liderlik ölçeğine ait bilgiler bulunmaktadır.

Paternalist Liderlik Ölçeği: Paternalist liderlik algısını ölçmek üzere, Pellegrini ve Scandura (2006) tarafından geliştirilen ve Türkiye'de uygulanan "Paternalist Liderlik Ölçeği" kullanılmıştır (Nal, 2018). 13 ifadeden oluşan ölçek, 5 puanlı derecelendirmeye (5=tamamen katılıyorum, 1=hiç katılmıyorum) sahiptir. Ölçeğin iç tutarlılığını gösteren Cronbach's α katsayısı 0,86 olarak hesaplanmıştır. Ölçekten alınan yüksek puanlar, yüksek düzeyde paternalist liderliği temsil etmektedir (Pellegrini ve Scandura, 2006).

İşe Adanmışlık Ölçeği: Çalışanların işe adanmışlık düzeyini ölçmek amacıyla, Rich vd. (2010) tarafından geliştirilen ve Kurtpınar (2011) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ölçek kullanılmıştır. 18 ifadeden oluşan ölçek, 5 puanlı derecelendirmeye (5=tamamen katılıyorum, 1=hiç katılmıyorum) sahiptir. Ölçeğin duygusal, fiziksel ve bilişsel adanmışlık olmak üzere üç alt boyutu bulunmaktadır. Her bir alt boyuta ait iç tutarlılık puanı 0,89-0,94 arasında değer almaktadır (Rich vd., 2010).

3.3. Araştırmanın Etik Yönü

Bu araştırma için gerekli olan etik kurul izni, Afyonkarahisar Sağlık Bilimleri Üniversitesi Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar Etik Kurulu'nun 04.03.2022 tarih ve 2022/129 sayılı kararı ile alınmıştır.

3.4. İstatistiksel Analiz

Araştırmada derlenen veriler betimsel istatistikler, faktör analizi, geçerlilik ve güvenilirlik analizi, KEKK-YEM uygulanarak analiz edilmiştir. Verilerin analizinde SPSS ve RStudio programları kullanılmıştır.

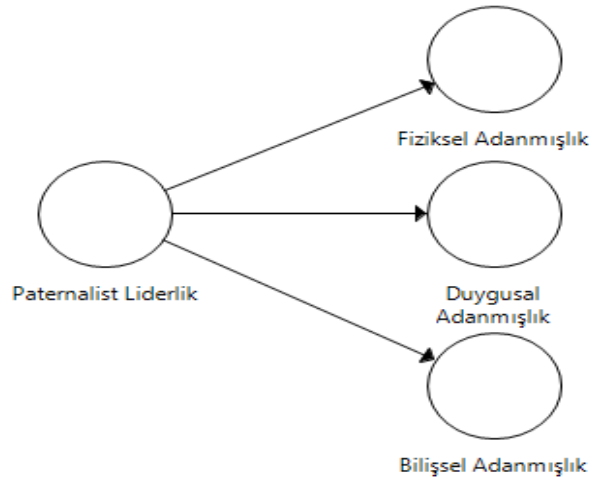
3.4.1. KEKK-YEM

Yapısal eşitlik modellemesi (YEM), yönetim araştırmalarında gizil yapılar arasındaki neden-sonuç ilişkilerini analiz etmede yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. YEM varyans ve kovaryans tabanlı olmak üzere iki yöntemde geliştirilmiştir (Hair vd., 2011). Varyans tabanlı kısmi en küçük kareler (KEKK) YEM, bağımlı gizil yapıların açıklanan varyansını (R^2) maksimize etmeyi amaçlayan nedensel bir modelleme yaklaşımıdır (Sarstedt vd., 2017). KEKK-YEM, parametrik olmayan bir istatistiksel yöntemdir. KEKK-YEM normal dağılım varsayımı karşılanmadığında, örneklem sayısı az olduğunda, karmaşık modeller test edildiğinde, reflektif ve formatif ölçüm yapılarının kullanıldığı analizlerde tercih edilen bir yöntemdir. KEKK-YEM’de analizler model özellikleri, içsel ve dışsal model değerlendirilerek sonuçlandırılmaktadır (Hair vd., 2014).

3.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın modeli Öge vd. (2018), Nal ve Sevim (2020), Shafi vd. (2021), He vd. (2021) çalışmalarından yararlanılarak oluşturulmuş ve Şekil 1’de gösterilmiştir.

Şekil 1. Araştırma Modeli



Paternalist liderliğin işe adanmışlığı artırdığı (Öge vd., 2018); paternalist liderlik ile çalışanların işe adanmışlığı arasında bir ilişkinin var olduğu (Koçak ve Aydın Küçük 2021; Shafi vd., 2021; He vd. 2021) literatürde yer almaktadır. Araştırma modeli kapsamında değişkenler arasındaki ilişkileri oluşturulan hipotezler şöyledir;

H_1 : Paternalist liderliğin fiziksel adanmışlık üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_2 : Paternalist liderliğin duygusal adanmışlık üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_3 : Paternalist liderliğin bilişsel adanmışlık üzerinde anlamlı etkisi vardır.

4. BULGULAR

4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının yaş ortalaması $35,36 \pm 8,62$ ve kurumda çalıştıkları süre ortalama olarak $10,78 \pm 8,26$ yıldır. Katılımcıların %57,2’si ($f = 87$) kadın, %25,7’si ($f = 39$) lise eğitim düzeyinde, %19,7’si ($f = 30$) ön lisans eğitim düzeyinde, %39,5’i ($f = 60$) lisans eğitimi düzeyinde, %67,1’i ($f = 102$) evli, %13,2’si ($f = 20$) memur/VHKİ unvanında ve %22,4’ü ($f = 34$) hemşire-sağlık memuru unvanında görev yapmaktadır.

4.2. Ölçüm Modelinin Değerlendirilmesi

KEKK-YEM’de reflektif ölçüm modellerinin analizinde, iç tutarlılık güvenilirliği, indikatör güvenilirliği, yakınsak geçerlilik ve ayırt edici geçerlilik değerlendirilmektedir. Bileşik güvenilirlik (composite reliability- CR), genellikle Cronbach’s α ile benzer biçimde yorumlanmaktadır. CR değerlerinin 0,70’den yüksek olması iç tutarlılığın sağlandığına işaret etmektedir. İndikatör güvenilirliği için her bir yapının faktör yükleri 0,708’den yüksek olmalıdır (Hair vd., 2019). 0,40-0,70 aralığında değer alan faktör yükleri, CR ve ortalama açıklanan varyansta (average variance extracted-AVE) artış söz konusu ise analizden çıkarılmalıdır. 0,40’tan düşük faktör yüklerinin analiz dışı bırakılması önerilmektedir. Yakınsak geçerlilik için AVE değerinin 0,50’den yüksek olması gereklidir (Hair vd., 2014). Araştırmanın ölçüm modeline yönelik faktör analizi, geçerlilik ve güvenilirlik sonuçları tabloda verilmiştir (Tablo 1).

Tablo 1. Faktör Analizi, Geçerlilik ve Güvenirlik Sonuçları

Madde	Faktör Yüğü	Cronbach’s α	ρ_A	CR	AVE	
Paternalist Liderlik (PL)	PL1	0,860	0,956	0,962	0,962	0,697
	PL2	0,843				
	PL3	0,868				
	PL4	0,865				
	PL5	0,784				
	PL7	0,851				
	PL8	0,728				
	PL9	0,847				
	PL10	0,881				
	PL11	0,747				
	PL12	0,893				
	Bilişsel Adanmışlık (BA)	BA1				
BA2		0,907				
BA3		0,870				
BA4		0,935				
BA5		0,903				
BA6		0,901				
Duygusal Adanmışlık (DA)	DA1	0,836	0,905	0,934	0,927	0,679
	DA2	0,850				
	DA3	0,694				
	DA4	0,864				
	DA5	0,853				
	DA6	0,833				
Fiziksel Adanmışlık (FA)	FA1	0,876	0,906	0,927	0,927	0,682
	FA2	0,853				
	FA3	0,747				
	FA4	0,730				
	FA5	0,878				
	FA6	0,858				

Tablo 1 değerlendirildiğinde, faktör yüklerinin 0,694-0,935 arasında değer aldığı, Cronbach’s α , ρ_A ve CR değerlerinin 0,70’den yüksek olduğu, AVE değerlerinin 0,50’den büyük olduğu belirlenmiştir. İndikatör

güvenirliliğine yönelik analizde, paternalist liderlik ölçeğinin “PL6” ve “PL13” maddeleri istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ($p>0,05$) için analizden çıkarılmıştır.

KEKK-YEM’de ayırt edici geçerlilik; çapraz yükleme analizi, Fornell-Larcker ve Heterotrait-Monotrait (HTMT) kriterleri ile değerlendirilmektedir. Çapraz yükleme analizinde her bir gizil değişkene ait faktör yükleri, diğer gizil değişkenlerdeki faktör yüklerinden yüksek olmalıdır (Hair vd., 2014). Fornell-Larcker kriterine göre gizil değişkenlerin AVE’sinin karekökü, diğer gizil değişkenlerle olan korelasyondan daha yüksek olmalıdır (Fornell ve Larcker, 1981; Henseler vd., 2015). Kavramsal olarak benzer yapılarda HTMT değerinin 0,90’dan düşük olması, kavramsal olarak farklı yapılarda ise HTMT değerinin 0,85’ten düşük olması ayırt edici geçerliliği göstermektedir (Hair vd., 2019; Henseler vd., 2015). Ayırt edici geçerlilik sonuçları tabloda gösterilmektedir (Tablo 2).

Tablo 2. Ayırt Edici Geçerlilik Sonuçları

Fornell – Larcker Kriteri				
Ölçek	Paternalist Liderlik	Bilişsel Adanmışlık	Duygusal Adanmışlık	Fiziksel Adanmışlık
Paternalist Liderlik	0,835	-	-	-
Bilişsel Adanmışlık	0,213	0,891	-	-
Duygusal Adanmışlık	0,279	0,642	0,824	-
Fiziksel Adanmışlık	0,409	0,439	0,682	0,826
HTMT Kriteri				
Paternalist Liderlik	-	-	-	-
Fiziksel Adanmışlık	0,205	-	-	-
Duygusal Adanmışlık	0,281	0,700	-	-
Bilişsel Adanmışlık	0,419	0,482	0,752	-

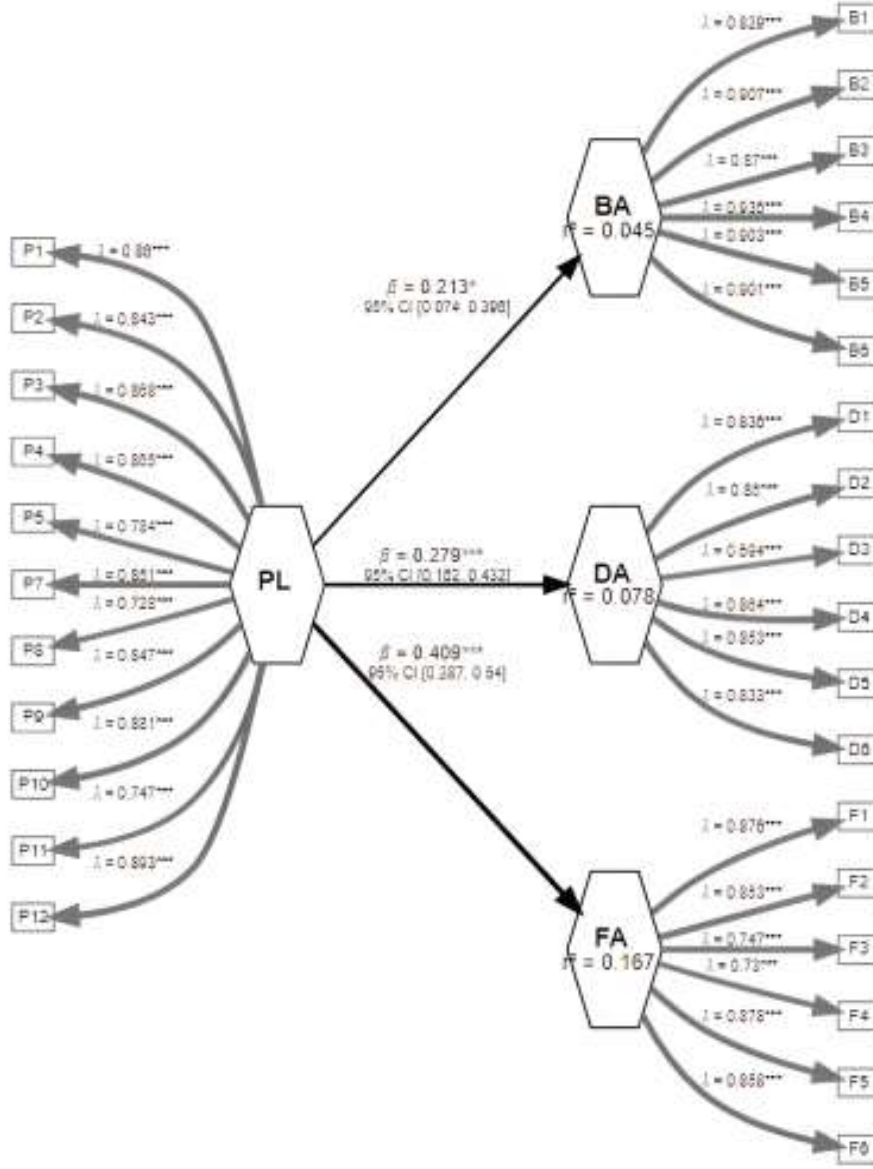
Not: Fornell-Larcker kriterindeki köşegen değerler AVE’nin kareköküdür.

Tablo 2 değerlendirildiğinde, Fornell-Larcker kriterindeki köşegen değerlerin gizil değişkenler arasındaki korelasyonlardan yüksek olduğu ve HTMT değerlerinin kabul edilir sınırlarda yer aldığı belirlenmiştir. Çapraz yükleme analizi sonucunda tüm gizil değişkenlere ait faktör yüklerinin en yüksek değerini, kendi yapıları içinde aldıkları tespit edilmiştir.

4.3. Yapısal Modelin Değerlendirilmesi

KEKK-YEM’de bir yapısal model çoklu doğrusallık, yol katsayıları (β), t -değerleri, R^2 ve f^2 değerleri ile değerlendirilmektedir. Çoklu doğrusallığın sağlanması için VIF (variance inflation factor) değerlerinin <5 olması önerilmektedir (Hair vd., 2017). Yapısal modeldeki yol katsayılarının t -değerleri ve güven aralıkları, bootstrap yöntemi ile 5000 örneklem seçilerek belirlenmektedir. Belirlilik katsayısı (R^2), içsel gizil değişkenlerdeki açıklanan varyansın bir ölçüsüdür ve modelin tahmin doğruluğunu yansıtmaktadır. R^2 tahmin doğruluğu “0,25-zayıf”, “0,50-orta” ve “0,75-önemli” düzeyleri ile yorumlanmaktadır (Sarstedt vd., 2014). Etki büyüklüğünü temsil eden (f^2) değeri, dışsal bir gizil değişkenin içsel bir değişken üzerindeki R^2 değerine katkısını göstermektedir. f^2 değerleri, “0,02-küçük”, “0,15-orta” ve “0,35-büyük” etkilere karşılık gelmektedir (Cohen, 1988; Hair vd., 2014). Şekil 2’de paternalist liderliğin bilişsel, duygusal ve fiziksel adanmışlık üzerindeki etkisini gösteren model gösterilmiştir.

Şekil 2. Araştırma Modeli Sonuçları



Şekil 2'ye göre paternalist liderlik ve bilişsel adanmışlık arasındaki standartlaştırılmış yol katsayısı ($\beta=0,213$), paternalist liderlik ve duygusal adanmışlık arasındaki standartlaştırılmış yol katsayısı ($\beta=0,279$), paternalist liderlik ve fiziksel adanmışlık arasındaki standartlaştırılmış yol katsayısı ($\beta=0,409$) olarak hesaplanmıştır.

Şekil 2'deki araştırma modelinde içsel modele ait değişkenlerin VIF değerlerinin <5 olduğu, bilişsel adanmışlığın $R^2=0,045$, duygusal adanmışlığın $R^2=0,078$ ve fiziksel adanmışlığın $R^2=0,167$ değerini aldığı belirlenmiştir. Paternalist liderliğin bilişsel adanmışlık üzerinde $f^2=0,047$, duygusal adanmışlık üzerinde $f^2=0,085$ ve fiziksel adanmışlık üzerinde $f^2=0,201$ düzeyinde etki büyüklüğü oluşturduğu saptanmıştır. Modeldeki standartlaştırılmış β katsayılarının t -değerleri ve güven aralıkları bootstrap analizi ile 5000 alt örneklem seçilerek test edilmiştir. Bootstrap analizi sonuçları tabloda gösterilmiştir (Tablo 3).

Tablo 3. Araştırma Modeline İlişkin Sonuçlar

Yol	β	Bootstrap Ort.	Bootstrap SS	t-istatistiği	[2,5% CI – 97,5% CI]
PL→ BA	0,213	0,228	0,087	2,437*	[0,084 – 0,394]
PL→ DA	0,279	0,292	0,073	3,840**	[0,146 – 0,419]
PL→ FA	0,409	0,419	0,068	5,979**	[0,284 – 0,548]

PL: Paternalist Liderlik; BA: Bilişsel Adanmışlık; DA: Duygusal Adanmışlık; FA: Fiziksel Adanmışlık; Ort: Ortalama; SS: Standart Sapma;
*: $p<0,05$; **: $p<0,01$.

Tablo 3'e göre gizil değişkenler arasındaki β katsayılarının istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir. Ayrıca modelde en yüksek β katsayısının paternalist liderlik ve fiziksel adanmışlık arasında olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre H_1 , H_2 ve H_3 hipotezleri kabul edilmiştir.

5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışmada, paternalist liderliğin işe adanmışlık üzerindeki etkisi bir devlet hastanesi örnekleminde incelenmiştir. Araştırmanın amacı doğrultusunda bir yapısal model önerilmiş ve önerilen bu model YEM aracılığı ile test edilmiştir. Çalışmanın yapısal eşitlik modeli sonuçlarına göre paternalist liderliğin duygusal adanmışlık fiziksel adanmışlık ve bilişsel adanmışlık üzerinde pozitif yönde etkisinin olduğu belirlenmiştir. Ayrıca en yüksek yol katsayısının, paternalist liderlik ve fiziksel adanmışlık arasında olduğu belirlenmiştir. Bu bağlamda sağlık kurumu yöneticilerinin paternalist liderlik özellikleri sergilemeleri, sağlık çalışanlarının fiziksel adanmışlık başta olmak üzere duygusal ve bilişsel olarak sağlık kurumlarına ilişkin adanmışlıklarını artıracığı ifade edilebilir.

Literatürdeki araştırmalarda, paternalist liderlik ve işe adanmışlık ilişkisinin farklı sektörlerde incelendiği görülmektedir. Nal ve Sevim (2020) tarafından sağlık çalışanları ile yürütülen çalışmada, paternalist liderliğin işe adanmışlık davranışı üzerinde orta düzeyde ve olumlu bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Sağlık sektöründe gerçekleştirilen bir çalışmada, paternalist liderliğin işe bağlılık üzerindeki etkisinde çalışan sadakatinin aracılık rolü olduğu bildirilmiştir (Ensari vd., 2020). Nal ve Sevim (2021) tarafından sağlık çalışanları ile gerçekleştirilen bir başka çalışmada, paternalist liderlik ve pozitif ses çıkarma davranışı arasındaki ilişkide işe bağlılığın aracılık rolünün olduğu belirlenmiştir. Martins vd. (2022) tarafından COVID-19 sürecinde Portekiz'de gerçekleştirilen çalışmada, sanal insan kaynakları uygulamaları ve işe adanmışlık faaliyetlerinin çalışanları örgütte tutmanın önemli yordayıcıları olduğu belirlenmiştir. Tuan (2018) tarafından Vietnam'da konaklama hizmetleri üzerinde yürütülen çalışmada, paternalist liderliğin çalışanların işe adanmışlıkları ve müşteri hizmetlerine yönelik ekstra rol davranışı üzerindeki etkileri gösterilmiştir. Koçak ve Aydın Küçük (2021) tarafından İstanbul'da farklı sektörlerde yürütülen çalışmada, paternalist liderliğin çalışanların işkolik eğilimler ve liderliğe olan güven aracılığıyla çalışmaya tutkunluğa yol açtığı gösterilmiştir. Dolayısıyla literatürdeki çalışmalar, paternalist liderliğin işe adanmışlık üzerindeki pozitif etkisini desteklemektedir.

Bir iş kaynağı olarak değerlendirilen paternalist liderlik, çalışan refahına dayanan, liderin yardımseverliğine ve destekleyici yönüne vurgu yapan bir liderlik türüdür (Martins vd., 2022). Paternalist liderler yardımsever davranarak, çalışanların işte ve iş dışı alanlarda refahı için bireyselleştirilmiş veya genel endişelerini göz önünde bulundurmaktadır (He vd., 2019). Bu yönüyle bazı çalışmalarda liderin özellikle yardımsever niteliğinin işe adanmışlıkla ilişkisi incelenmiştir. Ceneci ve Özçelik (2015) tarafından İstanbul'da ve İzmir'de beyaz yakalı çalışanlarla yürütülen çalışmada, yardımsever liderlik ile astların işe adanmışlıkları arasında önemli bir ilişki olduğu gösterilmiştir. Xu vd. (2018) Çin'de gerçekleştirdikleri çalışmada, yardımsever liderliğin, takipçilerin işe adanmışlıkları ve sorumluluk alma davranışları ile pozitif ilişkili olduğu bulunmuştur. Bu doğrultuda, paternalist liderlik özelliğine sahip yöneticilerin kurumlarında yardımsever davranarak ve destekleyici örgüt iklimi oluşturarak çalışanların işe adanmışlık düzeylerini artırabilirler.

Paternalist liderlik ve işe adanmışlık ilişkisini inceleyen bazı çalışmalarda ise, örgütsel değişim ve iş-aile çatışması ele alınmıştır. Shafi vd. (2021) tarafından yürütülen yakın tarihli bir çalışmada, çalışan adanmışlığının, paternalist liderlik ve örgütsel değişime hazır olma ile pozitif ilişkili olduğu belirlenmiştir. Çalışmada, çalışanların adanmışlıklarının onların değişimi kabullenmesinde önemli bir role sahip olduğu açıklanmıştır (Shafi vd., 2021). Öge vd. (2018) tarafından İstanbul'da görev yapan hava trafik kontrolörleri örneğinde, paternalist liderliğin işe adanmışlığı artırarak çalışanların işyeri yalnızlığını ve iş-aile çatışma düzeylerini azalttığı bildirilmiştir. He vd. (2021) çalışmasında paternalist liderliğin çalışanların işe adanmışlıkları üzerinde iş-aile çatışmasının aracı role sahip olduğu bulunmuştur.

Liderlik, liderler ve astlar arasındaki etkileşimde belirgin bir şekilde ortaya çıkan kişilerarası bir fenomen olarak görülmüştür (Mumford vd., 2000). Nitekim sağlık işletmelerinin ekip çalışmasına dayalı ve emek yoğun özelliklere sahip olması, kendi yapısına uygun ve kaliteli bir liderlik yaklaşımı ile yönetilmesini gerekli kılmaktadır (Kılınç, 2018, s. 3). İşletmelerde insan kaynakları birimleri ve liderler tarafından desteklenmesi gereken işe adanmışlık faaliyetleri her geçen gün önem kazanmaktadır. Paternalist liderler, çalışma ortamında olumlu davranışlar sergileyerek, barışçıl sosyal ortamı korumaya yönelik bir ebeveyn örneği oluşturmaktadır. Paternalist liderlik davranışları sonucunda çalışanların daha fazla çaba, işe katılım, adanmışlık ve işe odaklanma gibi olumlu iş davranışları göstermeleri beklenmektedir (Martins vd., 2022). Paternalist liderliğin dikkate değer bir yönü de, toplumun kültürü ve toplumdaki hiyerarşik yapı ile ilişkili olmasıdır. Türkiye, yüksek güç mesafesi ve kültürel olarak kolektivist bir niteliğe sahip ülkelerden biridir (Aycan vd., 2013). Birçok Asya kültürünün en belirgin özellikleri arasında yer alan paternalizm ve paternalist ilişkiler hem aile hem de iş hayatını kapsamaktadır. Paternalist bir liderin, çalışanın kişisel ve aile hayatına dahil olması bireyci kültürlerde mahremiyetin ihlali olarak algılanabilirken, kolektivist kültürlerde beklenen bir durumdur. Yüksek uyumun, daha fazla sorumluluk almanın ve daha fazla karşılıklı bağımlılığın olduğu kolektivist kültürlerde ataerkilliğe olumlu bakılmaktadır. Diğer yandan paternalizm hiyerarşik toplumlarda onaylanmaktadır (Aycan, 2006). Dolayısıyla paternalist lider davranışlarının çalışanlar üzerindeki etkileri, kültürün ve toplumun özellikleri çerçevesinde değerlendirilebilir.

Bu çalışmada, bir devlet hastanesindeki çalışanların paternalist liderlik ve işe adanmışlık algıları KEKK-YEM ile araştırılmıştır. Araştırma sonucunda paternalist liderliğin çalışanların işe adanmışlıklarını pozitif etkilediği belirlenmiştir. Bu araştırma, çalışanlarının işe adanmışlık davranışlarını geliştirmek isteyen örgütlerde, paternalist liderliğin dikkate değer bir liderlik türü olduğunu göstermektedir. Ayrıca bu araştırma literatürdeki paternalist liderlik ve işe adanmışlık ilişkisini ortaya koyan çalışmaları destekler niteliktedir. Gelecek araştırmalarda paternalist liderlik ve işe adanmışlık ilişkisi, daha büyük örneklem gruplarında farklı aracı değişkenler ile birlikte incelenebilir. Yapılacak araştırmaların sonuçları, bu çalışmanın bulguları ile karşılaştırılabilir. Son olarak bu çalışma bazı kısıtlılıklara sahiptir. Araştırma, izin alma zorluklarından dolayı bir ilçe devlet hastanesinde gerçekleştirilmiştir. Bu yüzden araştırmanın evreni ve örneklem grubu büyük değildir. Araştırmada kullanılan anket formu öz-bildirim şeklindedir. Bu nedenle çalışanların ankette yer alan soruları okuyup anladıkları varsayılmaktadır. Hastanelerdeki vardiyalı çalışma, nöbet tutma ve yoğun iş yükü gibi sebeplerden dolayı her bir çalışana ulaşılamamıştır.

YAZARLARIN BEYANI

Katkı Oranı Beyanı: Çalışmaya birinci yazar %40 oranında, ikinci yazar %40 oranında, üçüncü yazar %20 oranında katkı sağlamıştır.

Destek ve Teşekkür Beyanı: Çalışmada herhangi bir kurum ya da kuruluştan destek alınmamıştır.

Çatışma Beyanı: Çalışmada herhangi bir potansiyel çıkar çatışması söz konusu değildir.

KAYNAKÇA

- Arslan, E. T. ve Demir, H. (2017). İşe angaje olma ve iş tatmini arasındaki ilişki: Hekim ve hemşireler üzerine nicel bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 24(2), 371–389.
- Aycan, Z. (2006). Paternalism: Towards conceptual refinement and operationalization. *Scientific Advances in Indigenous Psychologies: Empirical, Philosophical, and Cultural Contributions (London: Cambridge University Press, 2006)*, 4–45.
- Aycan, Z., Kanungo, R., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, G. ve Kurshid, A. (2000). Impact of culture on human resource management practices: A 10-country comparison. *Applied psychology*, 49(1), 192–221.
- Aycan, Z., Schyns, B., Sun, J. M., Felfe, J. ve Saher, N. (2013). Convergence and divergence of paternalistic leadership: A cross-cultural investigation of prototypes. *Journal of International Business Studies*, 44(9), 962-969.
- Aydemir, C. ve Endirlik, H. (2019). İşe adanmışlığın bazı demografik değişkenler açısından incelenmesi: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(3), 1093–1107.

- Bağcıoğlu, D. ve Kaygın, E. (2018). Çalışanların öz yeterliliklerinin ve esenlik algılarının işe adanmışlıklarına etkisi: İlaç sektörü örneği. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(2), 607–626.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. ve Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD–R approach. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 1(1), 389–411.
- Baş, T. (2010). *Anket* (6. Baskı). Seçkin Yayıncılık.
- Bedi, A. (2020). A meta-analytic review of paternalistic leadership. *Applied Psychology*, 69(3), 960–1008.
- Centki, A. T. ve Özçelik, G. (2015). Leadership styles and subordinate work engagement: The moderating impact of leader gender. *Global Business & Management Research*, 7(4).
- Chen, X.-P., Eberly, M. B., Chiang, T.-J., Farh, J.-L. ve Cheng, B.-S. (2014). Affective trust in Chinese leaders: Linking paternalistic leadership to employee performance. *Journal of management*, 40(3), 796–819.
- Chou, W.-J., Sibley, C. G., Liu, J. H., Lin, T.-T. ve Cheng, B.-S. (2015). Paternalistic leadership profiles: A person-centered approach. *Group & Organization Management*, 40(5), 685–710.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Lawrence Erlbaum Associates. Hillsdale, NJ, 20–26.
- Çağatay, A. ve Arslan, Ü. (2020). Hastane çalışanlarına göre yöneticilerin çatışma çözme stratejileri. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(4), 2300–2310.
- Çetinkaya, F. F. (2021). Paternalist liderliğin örgütsel sinizme etkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(80), 1662–1681.
- Ensari, M., Bektaş, G. ve Nal, M. (2020). The Intermediate Role of Employee Loyalty in The Effect of Paternalist Leadership on Work Engagement: A Research in The Health Sector. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(3), 1009–1017.
- Farh, J.-L. ve Cheng, B.-S. (2000). A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations. *Management and organizations in the Chinese context* içinde (s. 84–127). Springer.
- Fornell, C. ve Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research This*, 18(1), 39–50.
- Gelfand, M. J., Erez, M. ve Aycan, Z. (2007). Cross-cultural organizational behavior. *Annual Review of Psychology*, 58, 479.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M. ve Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (1 st editi). Sage publications.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M. ve Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage publications.
- Hair, J. F., Ringle, C. M. ve Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing theory and Practice*, 19(2), 139–152.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M. ve Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24.

- Hair, Joe F, Sarstedt, M., Hopkins, L. ve Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106-121.
- He, G., An, R. ve Hewlin, P. F. (2019). Paternalistic leadership and employee well-being: A moderated mediation model. *Chinese Management Studies*, 13(3), 645–663.
- He, G., Wang, Y., Zheng, X., Guo, Z. ve Zhu, Y. (2021). Linking paternalistic leadership to work engagement among Chinese expatriates: a job demand-resource perspective. *International Journal of Manpower*, 43(4), 889-909.
- Henseler, J., Ringle, C. M. ve Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the academy of marketing science*, 43(1), 115–135.
- Jackson, T. (2016). Paternalistic leadership: The missing link in cross-cultural leadership studies? İçinde *International Journal of Cross Cultural Management*, 16(1), 3–7.
- Kılınç, E. (2018). Sağlık kurumlarında paternalist liderlik modelinin incelenmesi. *Journal of Healthcare Management and Leadership*, 1, 1–12.
- Koçak, Ö. E. ve Aydın Küçük, B. (2021). How does paternalistic leadership affect employees' work engagement? The mediating roles of workaholism and trust-in-leader. *The Journal of Humanity and Society*, 11(3), 179-196.
- Kurtpınar, M. (2011). *Birey-örgüt uyumunun bireysel performans üzerindeki etkisinde kişilik özellikleri ve işe adanmışlığın rolü* [Yüksek Lisans Tezi]. Genelkurmay Başkanlığı, Harp Akademileri Komutanlığı.
- Lau, W. K., Pham, L. N. T. ve Nguyen, L. D. (2019). Remapping the construct of paternalistic leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(7), 764-776.
- Mansur, J., Sobral, F. ve Goldszmidt, R. (2017). Shades of paternalistic leadership across cultures. *Journal of World Business*, 52(5), 702–713.
- Martins, J. M., Kashif, U., Dantas, R. M., Rafiq, M. ve Lucas, J. L. (2022). Impact of Paternal Leadership on Employee Retention during COVID-19: Financial Crunch or Financial Gain. *Social Sciences*, 11(10), 485.
- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T. O. ve Fleishman, E. A. (2000). Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. *The Leadership Quarterly*, 11(1), 11–35.
- Nal, M. (2018). *Sağlık yöneticilerinin paternalist liderlik davranışlarının çalışanların iş doyumunu ve örgütsel adalet algısı ilişkilerinin incelenmesi* [Doktora Tezi]. Marmara Üniversitesi.
- Nal, M. ve Sevim, E. (2020). The effect of paternalist leadership on work engagement: a research on health workers. *Journal of International Health Sciences and Management*, 6(10), 90–107.
- Nal, M. ve Sevim, E. (2021). The Intermediary Role of Work Engagement in The Effect of Paternalist Leadership on Positive Voice Behavior. *Gümüşhane University Electronic Journal of the Institute of Social Science/Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 12(3), 1130-1140.
- Öge, E., Çetin, M. ve Top, S. (2018). The effects of paternalistic leadership on workplace loneliness, work family conflict and work engagement among air traffic controllers in Turkey. *Journal of Air Transport Management*, 66, 25–35.
- Öner, Z. H. (2012). Servant leadership and paternalistic leadership styles in the Turkish business context: A comparative empirical study. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(3), 300-316.

- Pellegrini, E. K. ve Scandura, T. A. (2006). Leader–member exchange (LMX), paternalism, and delegation in the Turkish business culture: An empirical investigation. *Journal of international business studies*, 37(2), 264–279.
- Pellegrini, E. K. ve Scandura, T. A. (2008). Paternalistic leadership: A review and agenda for future research. *Journal of management*, 34(3), 566–593.
- Pellegrini, E. K., Scandura, T. A. ve Jayaraman, V. (2010). Cross-cultural generalizability of paternalistic leadership: An expansion of leader-member exchange theory. *Group & Organization Management*, 35(4), 391–420.
- Rich, B. L., Lepine, J. A. ve Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617–635.
- Sarstedt, M., Ringle, C. . ve Hair, J. F. (2017). Partial least squares structural equation modeling. C. Homburg, M. Klarmann ve A. Vomberg (Ed.), *Handbook of market research*. Springer, Heidelberg.
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., Smith, D., Reams, R. ve Hair Jr, J. F. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): A useful tool for family business researchers. *Journal of family business strategy*, 5(1), 105–115.
- Schaufeli, W. B. ve Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293–315.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. ve Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71–92.
- Shafi, M. Q., Raza, A., Haider, A. ve Gul, N. (2021). Impact of Paternalistic Leadership on Organizational Readiness for Change: Mediating Role of Employee Engagement and Moderating Role of Islamic Work Ethics. *Journal of Islamic Business and Management*, 11(1), 126–143.
- Shu, C., Dai, J. M., Wu, N., Zhang, D., Cheng, R., Yu, H. B., Gao, J. L., Fu, H. ve Sun, C. X. (2018). Mediating effect of work engagement between job stress and depressive symptoms in State Grid employees. *Zhonghua lao Dong wei Sheng zhi ye Bing za zhi= Zhonghua Laodong Weisheng Zhiyebing Zazhi= Chinese Journal of Industrial Hygiene and Occupational Diseases*, 36(4), 257–259.
- Tang, C. ve Naumann, S. E. (2015). Paternalistic leadership, subordinate perceived leader–member exchange and organizational citizenship behavior. *Journal of Management & Organization*, 21(3), 291–306.
- Taris, T. W., Schaufeli, W. B. ve Shimazu, A. (2010). *The push and pull of work: About the difference between workaholism and work engagement*. Work engagement: A handbook of essential theory and research. New York.
- Tokmak, M. (2019). Algılanan üst yönetim desteğinin işe adanmışlık üzerine etkisi: Bir araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 36, 273–290.
- Tuan, L. T. (2018). Driving employees to serve customers beyond their roles in the Vietnamese hospitality industry: The roles of paternalistic leadership and discretionary HR practices. *Tourism Management*, 69, 132–144.
- Wang, A.-C., Tsai, C.-Y., Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Spain, S. M., Ling, H.-C., Huang, M.-P., Chou, L.-F. ve Cheng, B.-S. (2018). Benevolence-dominant, authoritarianism-dominant, and classical paternalistic leadership: Testing their relationships with subordinate performance. *The Leadership Quarterly*, 29(6), 686–697.

- Wang, Y., Gao, Y. ve Xun, Y. (2021). Work engagement and associated factors among dental nurses in China. *BMC Oral Health*, 21(1), 1–9.
- Xu, Q., Zhao, Y., Xi, M. ve Zhao, S. (2018). Impact of benevolent leadership on follower taking charge: Roles of work engagement and role-breadth self-efficacy. *Chinese Management Studies*, 12(4), 741-755.
- Zhiying, T. (2017). *The impact of paternalistic leadership on innovation and performance in Chinese public hospitals*. ISCTE-Instituto Universitario de Lisboa (Portugal).