



Original article

Babacan Liderliğin İş Yeri Mutluluğuna Etkisinde İş Yeri Yalnızlığının Rolü

The Role of Workplace Loneliness in the Effect of Paternalistic Leadership on Workplace Happiness

Ali Şahin Örnek ^{a,*} & Buse Arslan Kavaz ^b

^a Department of Business Administration, Faculty of Political Sciences, Çanakkale Onsekiz Mart University, Çanakkale, Turkey

^b Graduate School of Education, Çanakkale Onsekiz Mart University, Çanakkale, Turkey

Özet

Türk toplumu gibi nispeten yüksek güç mesafesinin bulunduğu, geleneksel ve ataerkil toplumlarda görülen babacan liderlik, hiyerarşik bir ast-üst ilişkisini ifade etmektedir. Yazında babacan (paternalist) liderliğin, kolektivist kültürlerin değerleriyle uyumlu olduğunu ve çalışanların mutluluğuna olumlu etkilediğini öngören çalışmalar bulunmaktadır. Diğer yandan işte yalnızlığın ise çalışanları mutsuz ettiği, işten uzaklaştırma, yabancılaştırma gibi olumsuz etkilerinin olduğu görülmektedir. Bu nedenle, babacan liderliğin iş yerinde mutluluğa etkisinde yalnızlığın rolünün olup olmadığının saptanması bu çalışmanın amacını oluşturmaktadır. Bu amaç doğrultusunda Çanakkale 17 Burda AVM'de çalışan 203 kişiye anket uygulanmıştır. Araştırmada verilerin analizinde IBM SPSS Statistics 25 ve aracılık etkisinin analizi için Process v4.1 by Andrew F. Hayes eklentisinden faydalanılmıştır. Ankette kullanılan verilerin güvenilirlikleri test edilmiş, faktör analizi yapılmıştır. Bağımsız, bağımlı ve aracı değişkenler arasındaki ilişkinin varlığını tespit etmek amacıyla korelasyon analizi; etkileşimi ölçmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Araştırmada babacan liderlik ve işyeri mutluluğu; babacan liderlik ve yalnızlık boyutları arasında anlamlı farklılıklar ve babacan liderliğin mutluluktaki etkisinde yalnızlığın boyutlarının aracılık etkileri tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Babacan Liderlik, İş Yerinde Mutluluk, İş Yeri Yalnızlığı.

Abstract

Paternalistic leadership, seen in traditional and patriarchal societies with high power distances like Turkish society, expresses a hierarchical superior-subordinate relationship. There are studies that suggest that paternalistic leadership is compatible with the values of collectivist cultures and contributes positively to the well-being of employees. On the other hand, it is seen that loneliness makes employees unhappy and has negative effects such as dismissal and alienation. Therefore, the aim of this study is to determine whether loneliness has a role in the effects of paternalistic leadership on happiness. A questionnaire was successfully applied to 203 employees at Çanakkale 17 Burda Shopping Mall for this purpose. In the research, IBM SPSS Statistics 25 was used in the analysis of the data, and Process v4.1 by Andrew F. Hayes plugin was used for the analysis of the mediation effect. The reliability of the data used in the questionnaire was tested, and factor analysis was performed. Correlation analysis was performed to determine the existence of the relationship between independent, dependent, and mediator variables, in addition to regression analysis, which was used to measure the interaction between variables. In the research, significant differences between

* Corresponding author:

Ali Şahin Örnek, Department of Business Administration, Faculty of Political Sciences, Çanakkale Onsekiz Mart University, Çanakkale, Turkey.
Email: asornek@comu.edu.tr

paternalistic leadership and workplace happiness were determined, as well as the dimensions of paternalistic leadership and loneliness, and the mediating effects of the dimensions of loneliness on the effect of paternalistic leadership on happiness.

Keywords: Paternalistic Leadership, Happiness at Work, Workplace Loneliness.

Received: 07 December 2022 * **Accepted:** 20 December 2022 * **DOI:** <https://doi.org/10.29329/ijiasos.2022.504.1>

GİRİŞ

Tarih boyunca insanların bir arada yaşamaları, aile başta olmak üzere toplulukların, şirketlerin ve devletlerin yönetilmesini zorunlu kılmıştır. Günümüze gelindiğinde yönetim ve liderlik kavramları farklı yaklaşımlar ile açıklanmaya çalışılmıştır. İnsan topluluklarını harekete geçirmenin farklı yolları üzerinde liderlik kavramının çerçevesi oluşturulmuştur. Zaman içerisinde toplumsal değişime bağlı olarak yeni ihtiyaçların belirmesi, liderliğin sürekli ve yeniden tanımlanmasını gerektirmektedir (Kılınç ve Akdemir, 2019: 794). Son çeyrek asırda, Hindistan ve Çin gibi yeni sanayileşmiş ülkelerin, teknolojik yenilik ve yabancı iş yatırımında güçlü oyuncular olarak ortaya çıkması, batılı olmayan kültürlerle yönelik artan ticari ilişkiler, bu kültürlerle özgü liderlik tarzlarına yönelik bilimsel ilgiyi de arttırmaktadır. Liderlik tarzlarının incelenmesi açısından babacan (paternalist) liderlik Asya, Orta Doğu ve Latin Amerika kültürlerinde yaygın olan bir liderlik tarzıdır. Babacan liderlik yeni bir kavram olmamakla birlikte geleneksel Çin Konfüçyüsçülük felsefesine dayanmaktadır. Söz konusu Konfüçyüs felsefesi, işyerinde liderin rolünü, takipçilerinin iyiliğini önemseyen bir baba veya yakın bir arkadaş olarak şekillendirmektedir. Takipçinin bu liderlik tarzına, liderin ilgi ve desteğine takdir ve itaat yoluyla karşılık vermesini ifade etmektedir (Bedi, 2020: 961).

İş hayatında liderler olarak yöneticiler, yetkileri veya güçleri doğrultusunda çalışanları hedeflere ulaşmak için; meşru, ödüllendirici, zorlayıcı, uzman ve benzeri çeşitli güç kaynakları ile etkilemektedirler. Liderin çalışma ortamında, babanın yardımseverliği, saygınlığı ve ahlaki olarak özverili olması gibi özellikler babacan liderliği ifade etmektedir. Babacan yöneticiler astlarına karşı “hayırsever” ve “babacı” yaklaşımlar sergilemekte ve örgütte bir aile ortamı oluşturmaya çalışmaktadırlar. Bu nedenle yazında çoğunlukla babacan liderliğin örgütsel bağlılık, iş tatmini ve yöneticiye olan güven ile pozitif olarak bağlantılı olduğu tespit edilmiştir (Uğurluoğlu vd. 2018: 47). Konya’da sanayi kuruluşları çalışanlarına yönelik yapılan çalışmada babacan liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı ilişkilerin varlığı bulunmuştur (Şendoğdu ve Erdirençelebi, 2014: 267). Babacan liderlerin çalışanların mutlu bir iş ortamına, fiziksel ve psikolojik sağlığa sahip olmalarına yardımcı olmak için ellerinden geleni yaptıkları görülmektedir (Hawass, 2017: 1247).

Yönetim yazınında liderliğe olduğu gibi pozitif psikolojiye ait değişkenlere; örgütsel davranış, psikoloji ve çalışma psikolojisi alanlarında ilgi artarak devam etmektedir. Bu kapsamdaki

değişkenlerden birisi bireylerin pozitif duygu durumunu ifade eden mutluluk kavramıdır. Mutluluk kavramının çalışma hayatındaki karşılığı olarak iş yerinde mutluluk, örgütsel mutluluk, işgören mutluluğu, çalışma mutluluğu, çalışan iyi oluşu gibi aynı anlama gelen kavramlar kullanılmaktadır (Erer, 2021: 216).

Çalışanların sahip oldukları duygu durumlarından mutluluğun aksi yönünde olabilecek diğer kavram, yalnızlık kavramıdır. Yalnızlık alan yazınında kapsamlı şekilde ele alınmakla birlikte; genel olarak bireysel boyutta ve klinik düzeyde incelenmektedir. Çalışan yalnızlığı ya da iş yerinde yalnızlık kavramı ise genellikle kişisel özelliklere odaklanmaktadır. Diğer yandan yeterli sosyal becerilere veya uygun kişilik özelliklerine sahip çalışanların ve özel hayatında yalnızlık çekmediğini ifade eden bireylerin de örgütsel faktörlerden kaynaklı iş yerinde yalnızlık çekebildiği görülmektedir (Öge vd., 2018: 27). İş yerinde yalnızlık kavramı ilk olarak Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) Genel Cerrahî Murthy'nin (2017) iş yerinde meydana gelen ruh sağlığı problemleri ve yalnızlık salgınının çalışanlar ve örgütler üzerindeki olumsuz etkileri hakkında yaptığı konuşmada dillendirilmiştir. Harvard Business Review dergisine kapağında yalnızlığı bir halk sağlığı krizi olarak görmüştür. Murthy (2017), çalışanların hayatlarının büyük bir bölümünü iş yerlerinde geçirmelerinden dolayı örgüt kültürünün çalışan duyguları üzerinde önemli etkilerinin olduğunu ve böyle örgütlerde negatif duyguların çalışanların performansına ciddi derecede olumsuz etkilerinin olacağını ifade etmektedir (Firoz vd., 2020: 757).

Günümüzde çalışanların karşılaştığı liderlik tarzları ile iş ortamında iyi ve mutlu olmaları arasındaki ilişkide; hissettikleri yalnızlığın azaltılmasının çözüm olabileceği düşünülmektedir. İş yerinde mutluluk ve yalnızlık kavramlarını liderlik ve örgütsel dinamikler yönünden inceleyen çalışma sayısının azlığı nedeniyle bu çalışmaya ihtiyaç duyulmuştur.

LİTERATÜR TARAMASI

Babacan Liderlik

Örgüt kültüründe liderlik tarzlarının büyük değişiklik gösterdiği, farklı kültür ve özelliklere göre şekil aldığı görülmektedir. Babacan liderlik de özünde kültürel farklılıklar taşımaktadır. Babacan liderliği farklılaştıran bazı kültürel varsayımlar bulunmaktadır. Bunlar; kolektivizm, yüksek güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, ataerkillik ve atılganlık olarak ifade edilmektedir. Aycan'ın 10 ülke arasında gerçekleştirdiği araştırmaya göre en ataerkil özelliklere sahip ülkeler Hindistan, Pakistan, Çin ve Türkiye olarak görülmektedir. Aynı zamanda bu ülkelerde yaygın kültürel özellikler güç mesafesi ve kolektivizmdir (Erben ve Güneşer, 2008: 956).

Paternalizm (babacanlılık), Latince baba gibi koruyucu anlamını içeren "pater" kelimesinden gelmektedir (Nal ve Sevim, 2020: 93). Liderlik bağlamında paternalizm, hiyerarşik bir ast üst ilişkisi olarak tanımlanmaktadır. Bu liderlik tarzında üst role sahip bireylerin aile ortamı yaratarak astlara hem

iş hem özel yaşamlarında bakım, koruma ve yol gösterme görevlerini üstlenmesi ve astların da üstlerine sadık ve saygılı davranması beklenmektedir (Aycan vd., 2013: 962). Babacan liderlik, üstlerin astları mesleki ve özel yaşamlarında bir ebeveyni andıracak biçimde yönlendirdiği ve bunun karşılığında sadakat ve saygı beklediği hiyerarşik ilişki olarak tanımlanmaktadır (Gelfand vd. 2007: 493). Farh ve Cheng (2000) ise babacan liderliği, güçlü disiplin ve otoriteyi baba şefkatiyle birleştiren liderlik tarzı olarak ifade etmektedir (Farh ve Cheng, 2000: 91). Babacan liderlik tarzında liderin yardımsever bakım ve korumasına karşılık astlar sadakat, hürmet ve uyum göstermektedirler. Astların, liderin sağladığı kaynak ve ilgisine karşılık olarak kendilerini lidere adanmaları beklenmektedir (Pellegrini vd., 2010: 395). Bu adanmayla birlikte astların sadakat ve itaati, mutlaka otoriter kararlar verileceği anlamına gelmez.

Babacan ilişkide, çalışanlar bağımsız hareket ettikleri takdirde lider tarafından cezalandırılabilir. Babacan liderler, çalışanların liderlerine tamamen bağlı ve sadık olmalarını beklemektedir ve onlara göre çalışan çoğu astı daha iyi ödeme ya da terfi durumunda dahi örgütlerini terk etmeyeceklerini varsaymaktadırlar. Ayrıca babacan rolün bir parçası olarak lider, çalışanların ve ailelerinin düğün törenlerine katılmak, davetlerinde onlarla aynı sofrayı paylaşmak, özel yaşamlarında görüşmeyi sürdürmek hatta belki birlikte tatil yapmak gibi sosyal rolleri yerine getirmektedir. Söz konusu yaklaşım kolektivist kültürün ürünüdür. Hindistan, Türkiye gibi ülkelerde yaygındır. ABD gibi bireyci kültürlerde kişisel tercihler ve başarı daha belirleyicidir (Pellegrini, 2010: 395). Liderler babacanca sosyal rolleri yerine getirirken kendileriyle takipçileri arasındaki sosyal mesafeyi bir bakıma azaltmakta ve bir baba gibi davranmaktadırlar. Babacan liderler, takipçilerine babacan ilgileri ve aile benzeri bir atmosfer yaratma girişimleri nedeniyle genellikle olumlu karşılanmaktadır. Öte yandan, babacan liderliğin karanlık tarafı, nepotizme dönüşme ve diğerlerini dışlarken yalnızca sadık bir takipçi grubuna kaynak sağlama olasılığı olarak gösterilmektedir (Erben ve Güneşer, 2008: 957).

Babacan liderlik disiplin, baba otoritesi ve bunun içine yerleşmiş olan ahlakla olan ilişkiyi birleştirmek olarak tanımlanmaktadır. Farh ve Cheng (2000) tarafından kavramsallaştırılan ilk modele göre babacan liderlik, otoriterlik, yardımseverlik ve ahlaki liderlik olmak üzere üç ana unsurdan oluşmaktadır (Uğurluoğlu, 2018: 47). Otoriterlik, liderin astları üzerinde mutlak otorite ve kontrol iddiasında bulunan ve onlardan sorgusuz sualsiz itaat bekleyen davranışlarını ifade etmektedir. Lider, astların lidere bağlılıklarını ve uyum davranışı göstermelerini beklemektedir (Shi vd., 2020: 2). Bu nedenle liderliğin yetkinliği, lider ile üye arasındaki koordinasyona dayanmaktadır (Rehman ve Lecturer, 2012: 1-2). Yardımseverlik, liderin iş ilişkileri ötesinde astların kişisel ve özel yaşamlarında da iyilikleri için bireysel ilgi gösteren davranışlarını ifade etmektedir. Yardımsever liderlerin enerjilerini astların sorunlarıyla ilgilenmek, onlar için endişelenmek ve onları cesaretlendirmek için kullandıkları görülmektedir (Uğurluoğlu, 2018: 47). Yardımseverlik, Pasifik Asya, Orta Doğu ve Latin Amerika ülkelerinde en belirgin babacan liderlik özelliği olarak görülmektedir. Bu liderlik tipinin kolektivist ve

yüksek güç mesafesine sahip kültürel değerlerle uyumludur. Lider astın kişisel yaşamında onu önemser ve korur. Yüksek güç mesafesinin varlığından dolayı ast, lideri vekil ebeveyn olarak algılamaktadır (Ünler ve Kılıç, 2019: 2). Ahlak, liderin kişisel erdem, öz disiplin, bencillik ve astların lidere saygı duymasına ve onunla özdeşleşmesine yol açan davranışlarını ifade etmektedir (Shi vd., 2020: 2). Ahlaki liderlik tarzı, örgütte daha yüksek ahlaki nitelikler, özveri ve öz disiplini ortaya çıkarmaktadır (Rehman ve Lecturer, 2012: 1-2).

Paternalizmi çevreleyen tartışmalar kısmen, onun çeşitli kültürel yapılarda farklı şekillerde deneyimlenmesinden kaynaklanmaktadır. Babacan liderlik, güç mesafesi ve kolektivizm gibi açılardan bakıldığında onaylanmakta ancak düşük güç mesafesi ve bireycilik açılarından bakıldığında eleştirilmektedir (Aycan vd., 2013: 963). Babacan liderlik, kolektivist kültürlerin değerleriyle (örneğin, Orta Doğu, Latin Amerika, Asya) uyumlu görülmektedir. Hindistan gibi kolektivist kültürlerde, çalışanlar sadakat karşılığında onları korumaya devam eden güçlü, uyumlu iç gruplara sadık hale gelirken, Amerika Birleşik Devletleri gibi bireyci kültürlerde kişisel seçimler ve başarılar çalışanların kimliğini şekillendirmektedir. Babacan bir liderin bir çalışanın kişisel yaşamına dâhil olması kolektivist kültürlerde değerli algılanmasına rağmen, ABD gibi bireyci kültürlerde mahremiyetin ihlali olarak algılanabilmektedir. (Pellegrini vd., 2010: 395). Bu yönleriyle doğu kültürlerinde babacanlık, otorite sahibi bireylerin arzu edilen özelliklerinden biri olmasına karşın; Batı toplumlarında bu özellik olumsuz olarak görülmektedir. Batılı kültürlerde babacanlık otoriterliği temsil ederken; Asya kültürlerinde aile birimi içindeki ataerkilliği, aileciliğin geleneksel değerini temsil etmektedir (Erben ve Güneşer, 2008: 956). Özellikle, akademisyenler, babacan liderliğin üç boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütsel bağlılık ve iş tatmini gibi olağan sonuçları üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Babacan liderlik kavramı, Batılı olmayan kültürlerin değerleriyle uyumlu görülmekte ancak Batı kültürlerinde üstler ve astlar arasındaki güç mesafesi ve eşit olmayan otorite ile ilişkilendirildiği için “zorlayıcı olmayan sömürü”, “sinsi bir ayrımcılık biçimi” ve “hayırsever diktatörler” şeklinde ifade edilmekte ve kavram Batı'nın bireycilik ve eşit muamele inançlarıyla çelişmektedir. Bu çelişki, babacan liderliğin etkilerine ilişkin ampirik araştırmalardaki tutarsızlıkları arttırmaktadır (Bedi, 2020: 961-962).

Babacan bir ilişkide liderin, çalışanlara yol gösterme, koruma, besleme ve bakım sağlamak; çalışanın ise liderine sadık ve saygılı olmak rolleri arasında yer almaktadır. Paternalizmin sadece otoriterlik olmadığı, babacan bir liderin sorumluluklarından birisinin de çalışanların görüşlerini almak olduğu görülmektedir. Ancak babacan lider nihai kararı verme hakkı sahiptir (Uğurluoğlu, 2018: 47). Kelloway ve ark. (2013) olumlu liderlik davranışlarının pozitif etkiye neden olacağını ve çalışan mutluluğunu öngörebileceğini savunmaktadır. Liderlerin, babacan özelliklere benzerlik gösteren; çalışanlara teşekkür etme, iş performansını övme, insanlara yardım etme ve neşelendirme gibi işle ilgili olumlu duygular uyandırabilecek davranışları benimsemeleri gerektiği görüşünü savunmaktadırlar (Hawass, 2017: 1247).

Örgütte aile ve beraberlik ortamı, yakın kişisel ilişkilerin kurulması, iş içinde ve dışında üstlerin, astların yaşamlarını önemsemeleri babacan liderlik özelliklerini vurgulamaktadır. Bu özellikler çoğu açıdan iş yeri yalnızlığı ile ilişkilendirilmektedir. Örgütün sahip olduğu beraberlik ikliminin olduğu yerde inşalar yalnızlık duygusundan korunmuş olmaktadır. Oğuz ve Kalkan'ın (2014) sosyal destek ile yalnızlık arasındaki olumsuz ilişkiyi ortaya koydukları çalışma ve Cindiloğlu vd. (2017) gerçekleştirdiği bir diğer çalışmada, lider üye değişimi kalitesi ile iş yeri yalnızlığı arasındaki olumsuz ilişkinin varlığının ispatı; bu görüşü destekler nitelikte örnekler olarak verilebilir (Öge vd., 2018: 26). Yöneticiler açısından bakıldığında, yöneticilerin genellikle astları etkilemesi ve kontrol etmesi gerekir. Bunun için belirli bir derecede sosyal mesafe gerektirmektedir ve mesafe arttıkça dostluk kaybına neden olmaktadır. Bu sebeple, bir yönetici ne kadar fazla çalışandan sorumluyorsa, korumaları gereken sosyal mesafe de o kadar büyük olmakta; işyerinden duygusal olarak uzaklaşmakta ve yalnızlık ihtimali daha yüksek olabilmektedir (Wright, 2007: 9).

İş Yeri Yalnızlığı

Yalnızlık kavramı, bireylerin sosyal ilişkilerindeki eksiklik ve tatminsizlik sebepleriyle diğer insanlarla beraberken dahi deneyimlenebilen, sorunlu ve karmaşık yaşamı ifade etmektedir (Tortumlu ve Taş, 2020: 708). Başka bir ifadeyle yalnızlık, kişinin sosyal ilişkiler ağında istediğinden daha düşük seviyede veya daha az tatmin edici (Booth, 1983: 116) hissedilen duygu veya duygu durumlarında söz konusu olmaktadır.

Bireylerin başkalarından uzaklaşmış ve reddedilmiş ruh hali, sosyal ilişkilerinde güvensiz ve yoksunluk hissettiği kötü bir duygulanım olarak tanımlanan yalnızlık; özellikle iş dünyasında sıklıkla karşılaşılan bir durumdur. Bunun temel sebebi, yalnızlığın bireyler arasında ve ilişkisel bir duygu olmasıdır. İş hayatı ekip çalışmalarına dayanır. İş yerinde yalnızlık çalışanların iş ilişkilerin kalitesini, örgütleri nasıl algıladıklarını ve onlarla nasıl bir iletişim kurduklarına ilişkin etkiye ifade etmektedir (Özçelik ve Barsade, 2017: 1). Wright ve ark. (2006) işyeri yalnızlığını, “çalışma ortamında çalışanlar arasında algılanan kişilerarası kaliteli ilişkilerin yoksunluğundan kaynaklanan sıkıntı” olarak tanımlamaktadırlar (Wright vd., 2006: 59). Ben-ze'ev benzer şekilde yalnızlığı, bireyin arzu ettiği sosyal ilişkilerin yokluğundan kaynaklanan belirli bir üzüntü çeşidi olarak tanımlamaktadır (Ben-Ze'ev, 2005: 470). İşyerinde yalnızlık, çalışanların işyerindeki ilişkilerinde duygusal yoksunluk yaşamaları ve işyeri arkadaşlığının eksikliğini hissetmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda, yalnızlığın hem duygusal hem de sosyal izolasyonu içermesi, Weiss'in yalnızlık teorisini desteklemektedir. İş yerinde yalnızlık modeline göre, bu duygular bireysel özelliklerden, iş özelliklerinden, sosyal desteğin yoksunluğundan ve olumsuz bir örgütsel iklimden kaynaklanmaktadır (Wright, 2007: 11).

Yalnızlık araştırmasının ilk öncülerinden Weiss (1973) iki tür yalnızlık tanımlamaktadır. Bunlar, yakın ilişkilerin yoksunluğunu ifade eden duygusal yoksunluk ve iş yeri arkadaşlığı gibi sosyal bağlantıların yoksunluğunu temsil eden sosyal arkadaşlıktır (Wright ve Silard, 2021: 1063). Duygusal

yoksunluk, iş yerindeki çalışanlar arasındaki ilişkinin kalitesini ifade etmektedir. Bir çalışan, işyerindeki diğer çalışanlardan yabancılaştığını, izole edildiğini veya bağlantısının kesildiğini hissettiğinde ortaya çıkmaktadır. Sosyal arkadaşlık, çalışanlar arasındaki ilişkilerin nicel yönlerini ve çalışma arkadaşlarıyla geçirilen zamanı ifade etmektedir. Çalışanın işyerinde kendini grubun bir parçası olarak hissetmesi, sağlıklı ve güvenilir bir sosyal arkadaşlığı tasvir etmektedir (Firoz vd., 2020: 763). İşyerinde yalnızlık duygusu, artan internet kullanımını, sanal ekiplerin gelişmesi ve organizasyonlardaki diğer alternatif çalışma düzenlemelerinin artması nedeniyle çalışanların sosyal etkileşim için daha az fırsata sahip olmasına ve birçok çalışma ortamı doğası gereği rekabetçi olduğundan, güvenilir sosyal ilişkilerin başarılmasının zorlaşmasına neden olmaktadır. Yalnızlık ve ait olma ihtiyacı, çalışanın mutluluğunda etkili olduğundan birbiriyle ilişkili iki olgu kabul edilmektedir (Mohapatra vd. 2020: 3).

İşyeri yalnızlığı ile ilgili literatür az olduğu için, işyeri yalnızlığının örgüt çalışanları ve örgütler üzerindeki sonuçları hakkında fazla bir şey bilinmemektedir. Şu anda, işyeri yalnızlığı üzerine 30'dan az ampirik çalışma bulunmaktadır ve bu çalışmalardan işyeri yalnızlığının, artan duygusal tükenme ve işten ayrılma niyetleri ve düşük iş performansı ve yaratıcılık seviyeleri gibi olumsuz işyeri sonuçlarıyla sonuçlandığı bulunmuştur. İş yeri yalnızlığı örgütte yaşanan duygusal bir deneyim ve duygudur, dolayısıyla işyeri yalnızlığının doğal olarak kaygı ve mutsuzluk gibi duygularla sonuçlandığı görülmektedir (Chung vd., 2022: 2).

İş Yerinde Mutluluk

Günümüzde iş yapma şekillerinin değişimi, teknolojinin gelişimi, iş yaşamında bireyin önceye göre kendisini daha az değerli hissetmesi gibi nedenler çalışanlar arasında yıkıcı rekabetlere, çalışmadan uzaklaşmaya ve çalışan mutsuzluğuna neden olabilmektedir (Keser, 2018: 47). Yaşana çatışmalar dolayısıyla alt kademe çalışanların yöneticileriyle ilişkileri bozulabilmektedir.

Bireyin tüm yaşamını değerlendirdiğinde ne düzeyde kaliteli bir yaşam sürdürdüğüne ilişkin değerlendirmesine mutluluk denilmektedir (Veenhoven, 1989: 22). Haz, keyif ve neşe gibi duygularla ifade edilen mutluluk duygusuna sahip bireylerin daha iyimser, dışadönük, olumlu duygulara sahip bireyler oldukları görülmektedir. Bu yönden mutluluğu bireyin kişiliğine bağlayan bir yönü de bulunmaktadır. Kısaca, bireyin yaşamında nasıl tatmin olduğu, nasıl mutlu olacağını da açıklamaktadır (Alparslan, 2016: 206). Dolayısıyla yaşamını büyük bir kısmını iş yerinde geçiren bireylerin mutluluk nedenleri, örgütler açısından da önem arz etmektedir.

Pryce-Jones ve Lindsay (2014), iş yerinde mutluluğu "performansı en üst düzeye çıkarmak ve potansiyele ulaşmak için harekete geçmeyi sağlayan bir zihniyet" şeklinde tanımlamaktadırlar. Burada tanımlanan zihniyet, bir şeye olumlu bir şekilde yaklaşmanın, aksini yapmaktansa sonuç alma olasılığının daha yüksek olduğunu bilen çalışanın sağduyusunu ifade etmektedir (Pryce-Jones ve Lindsay, 2014: 131). Maenapothi'ye (2007) göre, *işyerinde mutluluk, çalışanların yaptıkları işte*

kendilerini çalışıyormuş gibi hissetmediği, verimli olduğu ve hem çalışan düzeyinde mutlu olunan hem de kurumsal düzeyde planlanan hedeflere ulaşılan iş yeri durumunu ifade etmektedir (Erer, 2021: 217). Bir başka tanımlamaya göre işyeri mutluluğu çalışanın işyerinde olumlu duyguları, olumsuz duygulardan daha fazla ve daha sık yaşaması olarak tanımlanmaktadır (Kılınç ve Akdemir, 2019: 800).

Fisher (2010) işyeri mutluluğunu; geçici mutluluk, bireysel mutluluk ve birim düzeyinde mutluluk olmak üzere üç boyutta incelemektedir. Geçici işyeri mutluluğu, çalışma ortamında bireye göre değişkenlik gösteren ve kısa süreli yaşanan olumlu ruh halini, iş tatminini, akış deneyimini, işten keyif almayı, memnuniyeti ve içsel motivasyon gibi belli duyguları kapsamaktadır. “Neden çalışanlar bazen birbirinden daha iyi bir ruh hali içindedirler?”, “Çalışanlar, işte her zaman olduğundan daha olumlu bir olay yaşadıkları günler daha iyi uyuyor mu?” sorularına cevap aramaktadır. İşyerindeki mutluluk duygusunun çoğu zaman bireysel düzeyde gerçekleştiği; iş tatmini, duygusal bağlılık, işe katılım, gelişme ve canlılık gibi duygularla sonuçlandığı belirtilmektedir. “İşyerinde neden bazı çalışanlar diğerlerinden daha mutlu veya daha mutsuz?” sorusunu bireysel düzeydeki işte mutluluğa örnek gösterilmektedir. Birim düzeyindeki işyeri mutluluğu ise takım, bölüm ya da örgüt düzeyindeki mutluluk algısını ifade etmektedir. Grup iş/görev tatmini, grup ruh hali ve birim düzeyinde etkileşim birim düzeyindeki mutluluğa örnek olup, “Ekip ruh halinin bireysel ruh hali ve performans üzerindeki etkileri nelerdir?” sorusuna cevap aramaktadır (Erer, 2021: 217; Fisher, 2010: 386).

Mutlu çalışanların varlığı mutlu örgütler ile direk olarak bağdaştırılmaktadır. Örgüt çalışanlarının örgütlerine duygusal bağlılık hissetmelerinde ve örgütte değerli hissetmelerinde işyeri ortamındaki mutlu ya da mutsuz duygu durumları önemli rol oynamaktadır (Erhan, 2021: 5690). Liderlik, çalışan mutluluğunun bir göstergesi, kaynağı olarak kabul edilmektedir. Yani çalışanlar, liderin özgün davranışlarını algıladığında, işte daha mutlu hissetmeye eğilimli olmaktadır (Semedo vd., 2019: 343). Bu nedenle bu çalışmaya konu olan babacan liderliğin iş yerinde yaşanan mutluluğu etkileyeceği, iş yeri yalnızlığının da bu etkide aracı rolünün olduğu düşünülmektedir.

YÖNTEM

Araştırmanın Önemi

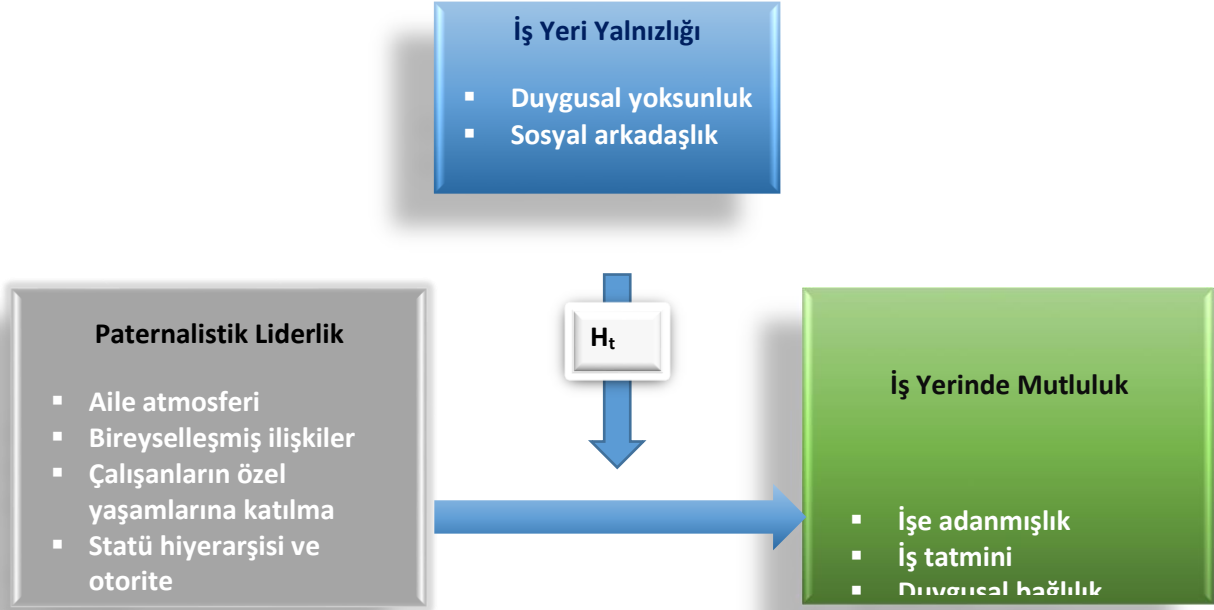
Babacan liderlik modeli, Türkiye, Hindistan, Çin ve Meksika gibi birçok ülkede karşılaşılan liderlik tarzlarından biridir. Babacan liderlik davranışları, güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde yaygındır. Türk kültür örüntüsünün temel varsayımlarının babacan liderlik özellikleriyle örtüştüğünü söylenebilir (Nal ve Sevim, 2020: 92). Dolayısıyla çalışmamızın amacı babacan özellikler taşıyan liderlerin Türkiye’de çalışanların mutluluklarına katkı sağlayıp sağlayamadığının araştırılmasıdır.

Literatürde yapılan çalışmaları inceleyen Bai, işyeri yalnızlık çalışmalarının bireysel düzeyde nedenlerinin ve sonuçlarının araştırıldığını, liderliğin iş yerinde yalnızlıktaki rol mekanizmasının göz ardı edildiğini ifade etmektedir (Bai, 2021: 81). Bu çalışmada babacan liderliğin mutluluk üzerindeki

etkisinde yalnızlığın rolü de ortaya konulacaktır. Amaç doğrultusunda AVM çalışanlarına Survey uygulanmıştır.

Araştırma Modeli ve Hipotezlerin Geliştirilmesi

Babacan liderliğin iş yerindeki mutluluk üzerindeki etkisinde iş yeri yalnızlığının aracı rolünün belirlenmesi amacıyla yapılan çalışmanın modeli Şekil 1’de verilmiştir.



Şekil 1. Araştırmanın modeli

Araştırmanın konusunu babacan liderliğin mutluluğa etkisinde iş yeri yalnızlığının rolünün saptanması oluşturmaktadır. Bu kapsamda temel hipotez ‘Babacan liderliğin çalışanların mutluluğuna etkisinde iş yeri yalnızlığının rolü bulunmaktadır’ şeklindedir. Bu çerçevede modele göre bağımsız, bağımlı ve aracı değişkenlerin alt boyutları arasındaki ilişkinin test edilmesi amacıyla hipotezler oluşturulmuştur.

H₁: Babacan liderliğin mutluluğa etkisinde iş yeri yalnızlığının aracılık etkisi vardır.

H_{1a}: İş yerindeki aile atmosferin işe adanmışlığa etkisinde yalnızlığın aracılık rolü vardır.

H_{1b}: İş yerindeki aile atmosferinin iş tatminine etkisinde yalnızlığın aracılık rolü vardır.

H_{1c}: İş yerindeki aile atmosferinin duygusal bağlılığa etkisinde yalnızlığın aracılık rolü vardır.

H_{1d}: Özel yaşama katılmanın işe adanmışlığa etkisinde yalnızlığın aracılık rolü vardır.

H_{1e}: Özel yaşama katılmanın iş tatminine etkisinde yalnızlığın aracılık rolü vardır.

H_{1f}: Özel yaşama katılmanın duygusal bağlılığa etkisinde yalnızlığın aracılık rolü vardır.

H_{1g}: Sadakat beklentisinin işe adanmışlığa etkisinde yalnızlığın aracılık rolü vardır.

H_{1h}: Sadakat beklentisinin iş tatminine etkisinde yalnızlığın aracılık rolü vardır.

H_{1i}: Sadakat beklentisinin duygusal bağlılığa etkisinde yalnızlığın aracılık rolü vardır.

H_{1j}: Statü hiyerarşisi ve otoritenin işe adanmışlığa etkisinde yalnızlığın aracılık rolü vardır.

H_{1k}: Statü hiyerarşisi ve otoritenin iş tatminine etkisinde yalnızlığın aracılık rolü vardır.

H_{1l}: Statü hiyerarşisi ve otoritenin duygusal bağlılığa etkisinde yalnızlığın aracılık rolü vardır.

Veri Toplama Aracı

Çalışanların babacan liderlik tarzının mutluluklarına etkisinde yalnızlığın aracı rolünün belirlenmesi amacıyla yapılan araştırmada veriler anket tekniğiyle elde edilmiştir. Kullanılan anket, babacan liderlik, mutluluk ve iş yerinde yalnızlığa ilişkin 5’li Likert tipinde hazırlanmış ifadeler ve demografik bilgilere dair sorular olmak üzere 4 bölümden oluşmaktadır.

Babacan liderliği ölçmek için, Aycan (2006)’ın çalışmasındaki ölçek kullanılmıştır. Ölçek; iş yerinde aile atmosferi, bireyselleştirilmiş ilişkiler, çalışanların özel yaşamlarına katılma, sadakat beklentisi ve statü hiyerarşisi ve otorite olmak üzere 5 boyut ve 21 ifadeyi içermektedir.

Mutluluk ölçmek amacıyla Salas-Vallina ve Alegre (2018)’nin “kısaltılmış mutluluk ölçeği” kullanılmış olup; işe adanmışlık, iş tatmini ve duygusal bağlılık olmak üzere 3 boyut ve 9 ifadeden oluşmaktadır.

İş yerinde yalnızlık ölçeği ise Wright ve arkadaşlarının (2006) geliştirdikleri; Doğan vd. (2009)’nin Türkçe’ye uyarladıkları çalışmalardan alınmıştır. Ölçekte duygusal yoksunluk ve sosyal arkadaşlık olmak üzere 2 boyut ve 16 ifade yer almaktadır.

Evren ve Örneklem

Araştırma kapsamında alışveriş merkezi çalışanları evreni oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini, Çanakkale 17 Burda AVM çalışanlarıdır. Araştırmada katılımcılar olasılıklı olmayan tekniklerden kolayda örnekleme tekniğiyle seçilmiştir. Google formlar üzerinde düzenlenen anket formuna sosyal medya, e-posta vb. çevrimiçi yollarla veya bizzat yüz yüze görüşme esnasında internet bağlantı adresleri paylaşarak katılımcıların cevap vermeleri sağlanmıştır.

Kullanılan Veri Analiz Teknikleri

Araştırmada katılımcılardan 203 kullanılabilir anket formu elde edilmiştir. Yapılan uç değer analizi sonucu 1 anket araştırma kapsamından çıkarılmıştır. Kalan 202 anket verisine güvenilirlik, geçerlik ve faktör analizleri uygulanmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkinin varlığı ve yönünün tespit

edilmesi amacıyla korelasyon ve regresyon analizleri uygulanmıştır. Verilerin analizi için IBM SPSS Statistics 25 ve aracılık etkisinin analizi için Process v4.1 by Andrew F. Hayes eklentisi kullanılmıştır.

BULGULAR

Katılımcıların Demografik Özellikleri

Tablo 1. Demografik değişkenler frekans analizi

<i>Değişken</i>	<i>Frekans (n)</i>	<i>Yüzde (%)</i>	
<i>Mezuniyet Düzeyi</i>	İlköğretim	5	2,5
	Lise	25	12,4
	Önlisans	37	18,3
	Lisans	105	52,0
	Lisansüstü	30	14,9
<i>Yaş</i>	18-25	74	36,6
	26-33	95	47,0
	34-41	18	8,9
	42-49	10	5,0
	50 ve üzeri	5	2,5
<i>Medeni Durum</i>	Evli	67	33,2
	Bekar	135	66,8
<i>Çocuk Sayısı</i>	Yok	181	89,6
	1	15	7,4
	3 ve üzeri	6	3,0

Tablo 1’de görüleceği üzere araştırmaya katılanların yaş aralığının % 47 ve % 36 ile 26-33 ve 18-25 yaşlarında yoğunlaştıkları görülmektedir. Katılımcıların 135’i bekar, 67’si evli olmak üzere, katılımcıların yaklaşık % 87’sinin çocuk sahibi olmadığı, % 7’sinin 1 çocuk ve % 3’ünün 3 ve üzeri çocuk sahibi olduğu görülmektedir. Araştırmada 2 çocuk sahibi katılımcı bulunmamaktadır. Katılımcıların mezuniyet düzeylerine ait verilere göre ise % 52 ile katılımcılarından yarısının lisans mezunu olduğu görülmektedir.

Güvenilirlik ve Faktör Analizine İlişkin Bulgular

Babacan liderlik, mutluluk ve yalnızlık değişkenlerine ait veriler ölçeklerin yapı geçerliliğinin sağlanması amacıyla açıklayıcı faktör analizine tabi tutulmuş ve varimax döndürme tekniği uygulanmıştır. Temel bileşenler analizinde gerçekleştirilen Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testleri ve Barlett testlerine ilişkin bulgular ile ölçeklerin genel iç tutarlılık katsayıları (Cronbach’s Alpha değerleri) Tablo 2’de yer almaktadır. KMO değerleri örneklemin faktör analizi için yeterli olduğunu; Barlett testi sonuçları ise verilerin normal dağılıma sahip olduğunu göstermektedir. Analiz sonucunda anketi oluşturan ölçeklerin güvenilir oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 2. Ölçeklerin KMO, Barlett ve güvenilirlik test değerleri

Ölçekler	KMO Değerleri	Barlett Değerleri	Barlett Anlamlılık	Genel İç Tutarlılık (Cronbach's Alpha)
Babacan liderlik	,889	933,258	,000	,881
İş yerinde aile atmosferi				,874
Özel hayata katılma				,625
Sadakat beklentisi				,588
Statü hiyerarşisi ve otorite				,614
Mutluluk	,867	821,564	,000	,887
İşe adanmışlık				,748
İş tatmini				,734
Duygusal bağlılık				,865
İş yerinde Yalnızlık	,873	1280,901	,000	,877
Duygusal yoksunluk				,891
Sosyal arkadaşlık				,815

Babacan liderlik ölçeğine varimaks döndürme kullanılarak uygulanan açıklayıcı faktör analizi sonucunda öz değeri 1'den büyük dört farklı boyut elde edilmiştir. Ölçekte 21 ifade bulunmaktadır. Yapılan faktör analizi sonucunda faktör yükleri 0.5'in altında kalan ifadelerin yer aldığı 'bireyselleştirilmiş ilişkiler' boyutu araştırma kapsamından çıkarılmıştır. Elde edilen 4 boyut iş yerinde aile atmosferi, çalışanların özel hayatına katılma, sadakat beklentisi, statü hiyerarşisi ve otorite boyutları olup sırasıyla; 1-5.,12-13., 15-16. ve 19.-21. soruları kapsamaktadır. Analiz sonucunda söz konusu dört boyut, toplam varyansın % 72'sini açıklamaktadır. Boyutların açıkladığı varyans oranları sırasıyla; iş yerinde aile atmosferi boyutu 29,238, özel hayata katılma boyutu 13,819, sadakat beklentisi 14,692, statü hiyerarşisi ve otorite boyutu ise 14,210 'dur. Söz konusu boyutların ifadeleri ve faktör yükleri Tablo 3'te görülmektedir.

Tablo 3. Babacan liderlik ölçeği döndürülmüş faktör yükleri

<i>İfadeler</i>	<i>Aile Atmosferi</i>	<i>Özel hayata katılma</i>	<i>Sadakat beklentisi</i>	<i>Statü hiyerarşisi ve Otorite</i>
<i>1. Yöneticim çalışanlarına karşı bir aile büyüğü (baba/anne veya ağabey/abla) gibi davranır.</i>	,813			
<i>2.Çalışanlara bir aile büyüğü gibi öğüt verir.</i>	,800			
<i>3.İş yerinde aile ortamı yaratmaya önem verir.</i>	,825			
<i>4.Ebeveynin çocuğundan sorumlu olması gibi,her çalışanından kendini sorumlu hisseder.</i>	,653			
<i>5.Çalışanlarını dışarıdan gelen eleştirilere karşı korur.</i>	,661			
<i>12.Çalışanlarının özel günlerine (örneğin nikah,cenaze mezuniyet vs.)katılır.</i>		,777		
<i>13.Çalışanlardan birinin özel hayatında yaşadığı problemlerde (örneğin eşler arası problemlerde) arabuluculuk yapmaya hazırdır.</i>		,797		
<i>15.Çalışanlarıyla ilgili karar alırken (örneğin terfi,işten çıkarma),performans en önemli kriter değildir.</i>			,841	
<i>16.Çalışanlarında sadakate,performansa verdiğiinden daha fazla önem verir.</i>			,599	
<i>19.Çalışanlarına karşı tatlı-serttir.</i>				,570
<i>21.İşle kendisi ilgili konularda çalışanlarının fikrini sorar ama son kararı verir.</i>				,863
<i>Açıklanan Varyans</i>	29,238	13,819	14,692	14,210

İş yerinde mutluluk ölçeğinde 9 ifade yer almaktadır. Yapılan faktör analizi sonucunda 3 boyutlu bir yapı elde edilmiştir. Elde edilen işe adanmışlık boyutu ilk 3 ifadeden oluşmaktadır. İkinci boyut iş tatmini boyutu 4.,5. ve 6. ifadeleri kapsamaktadır ve son boyut duygusal bağlılık ise son 3 ifadeyi kapsamaktadır. Faktör analizi sonucunda faktör yükleri 0.5'in altında kalan 4. soru ölçek kapsamından çıkarılmıştır. Analiz sonucunda söz konusu üç boyut, toplam varyansın % 76'sını açıklamaktadır. Boyutların açıkladığı varyans oranları sırasıyla; işe adanmışlık boyutu 24,608, iş tatmini boyutu 21,542 ve duygusal bağlılık boyutu 29,841'tür. Söz konusu boyutların ifadeleri ve faktör yükleri Tablo 4'te görülmektedir.

Tablo 4. İş yeri mutluluğu ölçeği döndürülmüş faktör yükleri

<i>İfadeler</i>	<i>İşe Adanmışlık</i>	<i>İş Tatmini</i>	<i>Duygusal Bağlılık</i>
<i>1.İşimde kendimi güçlü ve dinç hissediyorum.</i>	,732		
<i>2.İşim konusunda hevesliyim.</i>	,696		
<i>3.Çalışırken kendimi işime kaptırırım.</i>	,777		
<i>5.Yaptığım iş karşılığında aldığım ücretten memnunum.</i>		,899	
<i>6.İş yerimin yükselme için sunduğu mevcut iş fırsatlardan memnunum.</i>		,682	
<i>7.Kariyerimin geri kalanını bu kurumda geçirmek beni mutlu eder.</i>			,682
<i>8.Çalıştığım kuruma kendimi duygusal olarak bağlı hissediyorum.</i>			,860
<i>9.Kurumuma karşı güçlü bir aitik duygusu hissediyorum.</i>			,817
<i>Açıklanan Varyans</i>	24,608	21,542	29,841

İş yerinde yalnızlık ölçeğine varimaks döndürme kullanılarak uygulanan açıklayıcı faktör analizi sonucunda öz değeri 1'den büyük iki farklı boyut elde edilmiştir. Orijinal ölçekte ters kodlu olan 5, 6, 10, 11, 12, 14, 15, 16. sorular analiz öncesinde yeniden kodlanmışlardır. Ölçek 16 ifadeden oluşmaktadır. Elde edilen ilk boyut duygusal yoksunluk boyutu 1. ve 9. soru aralığını kapsamaktadır. İkinci boyut sosyal arkadaşlık boyutu 10. ve 16. Soru aralığını kapsamaktadır. Faktör analizinde faktör yükleri 0.5'in altında kalan 5.,6. ve 13. İfadeler ölçek kapsamından çıkarılmıştır. Analiz sonucunda söz konusu iki boyut, toplam varyansın % 58 'ini açıklamaktadır. Boyutların açıkladığı varyans oranları, duygusal yoksunluk 33,480, sosyal arkadaşlık 24,602'dir. Söz konusu boyutların ifadeleri ve faktör yükleri Tablo 5'te görülmektedir.

Tablo 5. İş yerinde yalnızlık ölçeği döndürülmüş faktör yükleri

İfadeler	Duygusal Yoksunluk	Sosyal arkadaşlık
1.İş ortamında baskı altındayken iş arkadaşlarım tarafından yalnız bırakıldığımı hissederim.	,602	
2.Çoğunlukla iş arkadaşlarımla bana mesafeli durduklarını hiss ediyorum.	,781	
3.Birlikte çalıştığım insanlarla arama mesafe koyduğumu hiss ediyorum.	,800	
4.Kendimi iş arkadaşlarımdan duygusal olarak uzak hiss ediyorum.	,786	
7.İş arkadaşlarımla birlikteyken çoğu zaman kendimi dışlanmış hiss ediyorum.	,799	
8.İş yerinde çoğu zaman diğer çalışanlarla aramda bir kopukluk hiss ederim.	,825	
9.İş yerindeyken kendimi genel bir boşluk duygusu içinde hiss ederim.	,774	
10.İş yerinde sosyal ilişkilerim vardır.		,627
11.İş yerimdeki sosyal etkinliklere katılırım (piknik,parti,yemek vs).		,667
12.İş yerinde gerektiğinde işle ilgili günlük sorunlarımı konuşabileceğim biri var.		,735
14.İş yerinde mola zamanlarında beraber zaman geçirebileceğim biri vardır.		,717
15.Kendimi iş yerimdeki arkadaş grubunun bir parçası olarak hiss ederim.		,689
16.İş yerinde beni dinleme zahmetinde bulunan insanlar vardır.		,787
Açıklanan Varyans	33,480	24,602

Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

İki değişken arasındaki bağlantıyı ifade eden korelasyon ilişkisi, söz konusu iki değişken değerlerinin birlikte değişimi anlamına gelmektedir. Korelasyon katsayısı değişkenler arasındaki ilişkinin olumlu-olumsuz olarak yönünü ve ilişki yok, zayıf-orta-güçlü ilişki var şeklinde şiddetini gösterir. Katsayı +1 ve -1 arasında değerler alır; değer +1/-1 'e ne kadar yakın ise o kadar güçlü ilişkiden bahsetmek mümkün olacaktır.

Tablo 6. Ölçeklere ilişkin korelasyon matrisi tablosu

Boyutlar	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Aile atmosferi									
2. Özel hayata katılma	,52**								
3. Sadakat beklentisi	,51**	,46**							
4. Statü hiyerarşisi ve otorite	,56**	,40**	,51**						
5. İşe adanmışlık	,38**	,35**	,31**	,38**					
6. İş tatmini	,31**	,34**	,12	,26**	,53**				
7. Duygusal bağlılık	,40**	,38**	,24**	,36**	,69**	,63**			
8. Duygusal yoksunluk	-,14*	,09	,04	-,02	-,16*	,05	-,11		
9. Sosyal Arkadaşlık	-,33**	-,32**	-,27**	-,35**	-,38**	-,11	-,34**	,41**	
Aritmetik Ort.	3,38	3,11	3,21	3,64	3,79	2,80	3,07	2,28	1,95
Standart Sapma	,066	,070	,068	,060	,062	,079	,081	,062	,045

Pearson korelasyon analizi / katsayısı, ** p<0,01, *p<0,05

Korelasyon matrisi tablosuna göre, babacan liderliğin aile atmosferi boyutu ile iş yerine mutluluk değişkeninin işe adanmışlık, iş tatmini ve duygusal bağlılık boyutları arasında orta düzeyde anlamlı ve olumlu yönlü bir ilişkileri görülmektedir. Diğer yandan aile atmosferinin iş yerinde yalnızlık değişkeninin duygusal yoksunluk boyutu ile zayıf düzeyde anlamlı ve olumsuz yönlü, sosyal arkadaşlık boyutu ile orta düzeyde anlamlı ve olumsuz yönlü ilişkileri söz konusudur. Babacan liderliğin özel hayata katılma boyutu ile mutluluk değişkeninin işe adanmışlık, iş tatmini ve duygusal bağlılık boyutları arasında orta düzeyde anlamlı ve olumlu yönlü ilişki; iş yerinde yalnızlık boyutunun sosyal arkadaşlık alt boyutu arasında orta düzeyde anlamlı ve olumsuz yönlü bir ilişkisi bulunmaktadır. Sadakat beklentisi alt boyutu ile işe adanmışlık arasında orta düzeyde anlamlı ve olumlu yönlü ve duygusal bağlılık arasında zayıf düzeyde anlamlı ve olumlu yönlü ilişkileri vardır. Sadakat beklentisi ile yalnızlık değişkeni alt boyutu olan sosyal arkadaşlık arasında orta düzeyde anlamlı ve olumsuz yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Statü hiyerarşisi ve otorite ile işe adanmışlık ve duygusal bağlılık arasında orta düzeyde anlamlı, iş tatmini ile arasında zayıf düzeyde anlamlı ve olumlu yönlü ilişki bulunmaktadır; sosyal arkadaşlık ile arasında ise orta düzeyde anlamlı ve olumsuz yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Aracı değişken iş yerinde yalnızlık ile mutluluk değişkeninin işe adanmışlık boyutu arasında da zayıf düzeyde anlamlı ve olumsuz yönlü ilişki; duygusal bağlılık ile sosyal arkadaşlık boyutu arasında orta düzeyde anlamlı ve olumsuz yönlü ilişki bulunmaktadır.

Regresyon Analizi Sonuçları

Babacan liderlik özelliklerinin çalışanların mutluluklarına etkisinde, iş yeri yalnızlığının aracılık rolü olup olmadığını test etmek amacıyla bootstrap yöntemi esas alınarak regresyon analizi yapılmıştır. Analizlerde Hayes (2018) tarafından geliştirilen Process makro kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Bootstrap tekniği ile yapılan aracılık regresyon analizlerinde, hipotezlerin desteklenebilmesi için elde edilen verilerin % 95 güven aralığında yer alan değerlerin (GA) sıfır değerini kapsamaması gerekmektedir (Gürbüz, 2021: 72). Bu amaçla yapılan regresyon analizi sonuçlarına aşağıdaki tablolarda yer verilmektedir.

Tablo 7. Aile atmosferinin işe adanmışlık üzerindeki etkisinde iş yerinde yalnızlığın aracılık etkisine ilişkin regresyon analizi aracılık sonuçları

Tahmin Değişkenleri	Sonuç Değişkenleri					
	M (Duygusal Yoksunluk)		M (Sosyal arkadaşlık)		Y (İşe Adanmışlık)	
	b	S.H.	b	S.H.	b	S.H.
X (Aile Atmosferi)	a -,13*	,065	a -,23***	,045	c' ,26***	,062
M (D.Y./S.A.)	-	-	-	-	b -,012/ -,374**	,07/ ,098
	i_m 2,73***	,23	i_m 2,72***	,16	i_y 3,66	,33
	R ² = ,02		R ² = ,1103		R ² = ,2108	
	F (1/200) = 4,004; p<.05		F (1/200) = 24,802; p<.0001		F (3/198) = 17,6292; p<.000	

Not. *p <.05, **p<.01, ***p<.001; S.H.: Standart Hata. Standardize edilmemiş beta katsayıları (b) raporlanmıştır.

Tablo 7.'de görüldüğü gibi elde edilen regresyon sonuçlarına göre, babacan liderliğin ilk boyutu iş yerinde aile atmosferinin iş yerinde yalnızlık boyutunu anlamlı düzeyde ve negatif yönde etkilemektedir. Aile atmosferi yalnızlığın duygusal yoksunluk boyutunu yaklaşık %2 düzeyinde anlamlı ve negatif yönde (b= -.13, %95CI [-.2593, -.0019], t= -2.0009, p<.05); sosyal arkadaşlık boyutunu %11 düzeyinde anlamlı ve negatif yönde (b=-.2285, %95CI [-.3190, -.1380], t=-4.9802, p<.001) açıklamaktadır.

İş yerindeki aile atmosferi ve yalnızlığın, işe adanmışlık üzerindeki etkisine bakılan modele göre, duygusal yoksunluk boyutunun işe adanmışlık üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmazken; sosyal arkadaşlık ve aile atmosferiyle birlikte işe adanmışlıktaki değişimin % 21'ini açıklamaktadır (b_{S.A.} = -.3744, %95CI [-.5684, -.1804], t_{S.A.} = -3,8059, p<.01; b_{A.A.} = .2622, %95CI [.1391, .3854], t_{A.A.} = 4.2005, p<.001). Buna göre H1a hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Tablo 8. Aile atmosferinin iş tatmini üzerindeki etkisinde iş yerinde yalnızlığın aracılık etkisine ilişkin regresyon analizi aracılık sonuçları

Tahmin Değişkenleri	Sonuç Değişkenleri					
	M (Duygusal Yoksunluk)		M (Sosyal arkadaşlık)		Y (İş Tatmini)	
	b	S.H.	b	S.H.	b	S.H.
X (Aile Atmosferi)	a -,13*	,065	a -,23***	,045	c' ,37***	,085
M (D.Y./S.A.)	-	-	-	-	b ,16/ -,108	,095/ ,13
	i_m 2,73***	,23	i_m 2,72***	,16	i_y 1,41**	,45
	R ² = ,02		R ² = ,1103		R ² = ,109	
	F (1/200) = 4,004; p<.05		F (1/200) = 24,802; p<.0001		F (3/198) = 8,057; p<.001	

Not. *p <.05, **p<.01, ***p<.001; S.H.: Standart Hata. Standardize edilmemiş beta katsayıları (b) raporlanmıştır.

Tablo 8.'de yer alan sonuçlara göre, aile atmosferi ile aracı değişkenler arasındaki ilişki yukarıda verilmiştir. İşyerinde aile atmosferi ve yalnızlığın iş tatmini üzerindeki etkisine bakıldığında, duygusal yoksunluk ve sosyal arkadaşlık alt boyutlarının iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Bu sonuca göre, aracılık ilişkisinden söz etmek mümkün değildir ve H_{1b} hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 9. Aile atmosferinin duygusal bağlılık üzerindeki etkisinde iş yerinde yalnızlığın aracılık etkisine ilişkin Regresyon Analizi Aracılık Sonuçları

Tahmin Değişkenleri	Sonuç Değişkenleri					
	M (Duygusal Yoksunluk)		M (Sosyal arkadaşlık)		Y (Duygusal bağlılık)	
	b	S.H.	b	S.H.	b	S.H.
X (Aile Atmosferi)	a -,13*	,065	a -,23***	,045	c' ,39***	,081
M (D.Y./S.A.)	-	-	-	-	b ,05/ -,44***	,09/ ,12
	i_m 2,73***	,23	i_m 2,72***	,16	i_y 2,50	,43
	R ² = ,02		R ² = ,1103		R ² = ,209	
	F (1/200) = 4,004; p<.05		F (1/200) = 24,802; p<.001		F (3/198) = 17,444; p<0.001	

Not. *p<.05, **p<.01, ***p<.001; S.H.: Standart Hata. Standardize edilmemiş beta katsayıları (b) raporlanmıştır.

Tablo 9.'da yer alan sonuçlara göre, iş yerinde aile atmosferi ve yalnızlığın, duygusal bağlılık üzerinde anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkisi görülmektedir (b = .39, %95CI [.2292, .5515], t = .4,776, p<.001). Bu sonuçlara bakılarak, iş yerinde aile atmosferinin duygusal bağlılık üzerindeki dolaylı etkinin anlamlı olduğu; yalnızlığın sosyal arkadaşlık boyutunun aile atmosferi ile duygusal adanmışlık arasındaki ilişkiye aracılık ettiği görülmektedir (b = .102, %95CI [.0398, .1736]). Buna göre, H_{1c} hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Tablo 10. Özel yaşama katılmanın işe adanmışlık üzerindeki etkisinde iş yerinde yalnızlığın aracılık etkisine ilişkin regresyon analizi aracılık sonuçları

Tahmin Değişkenleri	Sonuç Değişkenleri					
	M (Duygusal Yoksunluk)		M (Sosyal arkadaşlık)		Y (İşe Adanmışlık)	
	b	S.H.	b	S.H.	b	S.H.
X (Özel yaşama katılma)	a ,075	,062	a -,209***	,043	c' ,25***	,061
M (D.Y./S.A.)	-	-	-	-	b -,087/ -,337**	,071/ ,102
	i_m 2,053***	,204	i_m 2,602***	,143	i_y 3,873***	,299
	R ² = ,0073		R ² = ,1025		R ² = ,2075	
	F(1/200) = 1,4698; p>.001		F(1/200) = 22,8431; p<.001		F(3/198) = 17,2778; p<.001	

Not. *p<.05, **p<.01, ***p<.001; S.H.: Standart Hata. Standardize edilmemiş beta katsayıları (b) raporlanmıştır.

Tablo 10.'daki sonuçlara göre, babacan liderliğin özel yaşama katılma boyutu yalnızlığın sosyal arkadaşlık boyutunu anlamlı düzeyde ve negatif yönde etkilemektedir ($b = ,209$, %95 CI [-.2952,-.1227], $t = -4.779$, $p < .001$), duygusal yoksunluk boyutunu anlamlı etkilememektedir.

Özel yaşama katılma ile yalnızlık, işe adanmışlığı anlamlı düzeyde ve pozitif yönde etkilemektedir ($b = .25$, %95CI [.1293, .3699], $t = 4.0912$, $p < .001$). Bu sonuçlara bakılarak, özel yaşama katılmanın işe adanmışlık üzerindeki dolaylı etkinin anlamlı olduğu; yalnızlığın sosyal arkadaşlık boyutunun özel yaşama katılma ile işe adanmışlık arasındaki ilişkiye aracılık ettiği görülmektedir ($b = .0705$, %95CI [.0218, .1220]). Buna göre, H_{1d} hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Tablo 11. Özel yaşama katılmanın iş tatmini üzerindeki etkisinde iş yerinde yalnızlığın aracılık etkisine ilişkin regresyon analizi aracılık sonuçları

Tahmin Değişkenleri	Sonuç Değişkenleri					
	M (Duygusal Yoksunluk)		M (Sosyal arkadaşlık)		Y (İş tatmini)	
	b	S.H.	b	S.H.	b	S.H.
X (Özel yaşama katılma)	a ,075	,062	a -,209***	,043	c' ,376***	,082
M (D.Y./S.A.)	-	-	-	-	b ,043/-.037	,096/ ,137
	i_m 2,053***	,204	i_m 2,602***	,143	i_y 1,604***	,404
	$R^2 = ,0073$		$R^2 = ,1025$		$R^2 = ,1178$	
	$F(1/200) = 1,4698$; $p > .001$		$F(1/200) = 22,8431$; $p < .001$		$F(3/198) = 8,8105$; $p < .001$	

Not. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$; S.H.: Standart Hata. Standardize edilmemiş beta katsayıları (b) raporlanmıştır.

Tablo 11.'da görüldüğü üzere, babacan liderliğin boyutu özel yaşama katılma ile yalnızlık değişkeni birlikte iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir. Özel yaşama katılma iş tatminini anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkilemektedir ($b = .3875$, %95CI [.2390, .5361], $t = 5.1439$, $p < .001$). Bu sonuçlara göre aracılıktan söz edilemez dolayısıyla H_{1e} hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 12. Özel yaşama katılmanın duygusal bağlılık üzerindeki etkisinde iş yerinde yalnızlığın aracılık etkisine ilişkin regresyon analizi aracılık sonuçları

Tahmin Değişkenleri	Sonuç Değişkenleri					
	M (Duygusal Yoksunluk)		M (Sosyal arkadaşlık)		Y (Duygusal bağlılık)	
	b	S.H.	b	S.H.	b	S.H.
X (Özel yaşama katılma)	a ,075	,062	a -,209***	,043	c' ,361***	,080
M (D.Y./S.A.)	-	-	-	-	b -,055/ -,397**	,094/,133
	i_m 2,053***	,204	i_m 2,602***	,143	i_y 2,847***	,393
	R ² = ,0073		R ² = ,1025		R ² = ,2002	
	F(1/200) = 1,4698; p>.001		F(1/200) = 22,8431; p<.001		F(3/198) = 16,523; p<.001	

Not. *p <.05, **p<.01, ***p<.001; S.H.: Standart Hata. Standardize edilmemiş beta katsayıları (b) raporlanmıştır.

Tablo 12.'de yer alan sonuçlara göre, özel yaşama katılma ile yalnızlığın duygusal bağlılık üzerinde anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkilemektedir (b = .361, %95CI [.2037, .5198], t = 4.5147, p<.001). Bu sonuçlara bakılarak, özel yaşama katılmanın duygusal bağlılık üzerindeki dolaylı etkinin anlamlı olduğu; yalnızlığın sosyal arkadaşlık boyutunun özel yaşama katılma ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiye aracılık ettiği görülmektedir (b = .0830, %95CI [.0232, .1459]). Buna göre, H1f hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Tablo 13. Sadakat beklentisinin işe adanmışlık üzerindeki etkisinde iş yerinde yalnızlığın aracılık etkisine ilişkin regresyon analizi aracılık sonuçları

Tahmin Değişkenleri	Sonuç Değişkenleri					
	M (Duygusal Yoksunluk)		M (Sosyal arkadaşlık)		Y (İşe Adanmışlık)	
	b	S.H.	b	S.H.	b	S.H.
X (Sadakat Beklentisi)	a ,039	,064	a -,181***	,045	c' ,209***	,061
M (D.Y./S.A.)	-	-	-	-	b -,056/ -,392***	,071/,10
	i_m 2,162***	,216	i_m 2,53***	,153	i_y 4,012***	,30
	R ² = ,001		R ² = ,072		R ² = ,188	
	F(1/200) = ,3704; p>.001		F(1/200) = 15,6528; p<.001		F(3/198) = 15,3139; p<.001	

Not. *p <.05, **p<.01, ***p<.001; S.H.: Standart Hata. Standardize edilmemiş beta katsayıları (b) raporlanmıştır.

Tablo 13.'te görüldüğü gibi, babacan liderliğin boyutu sadakat beklentisinin duygusal yoksunluk üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Sadakat beklentisi sosyal arkadaşlık boyutunu anlamlı düzeyde ve olumsuz yönde etkilemektedir (b = -,181, %95CI [-.2710, -.0907], t = -3.9564, p<.001). Sadakat beklentisi ve iş yerinde yalnızlığın işe adanmışlık üzerindeki etkisine bakılan modele göre, sadakat beklentisi işe adanmışlığı anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkilemektedir (b = .209, %95CI [.0888, .3311], t = 3.4167, p<.001) ve yalnızlığın sosyal arkadaşlık boyutu işe adanmışlığı anlamlı

düzeyde ve olumsuz yönde etkilemektedir ($b = -.392$, %95CI $[-.5899, -.1951]$, $t = -3.9212$, $p < .001$). Buna göre, sadakat beklentisinin işe adanmışlık üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olduğu; yalnızlığın sosyal arkadaşlık boyutunun sadakat beklentisi ile işe adanmışlık arasındaki ilişkiye aracılık ettiği görülmektedir ($b = .0710$, %95CI $[.0238, .1285]$). Bu sonuçlara göre, H_{1g} hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Tablo 14. Sadakat beklentisinin iş tatmini üzerindeki etkisinde iş yerinde yalnızlığın aracılık etkisine ilişkin regresyon analizi aracılık sonuçları

	Sonuç Değişkenleri								
	M (Duygusal Yoksunluk)		M (Sosyal arkadaşlık)		Y (İş Tatmini)				
Tahmin Değişkenleri	b	S.H.	b	S.H.	b	S.H.			
X (Sadakat Beklentisi)	a	,039	,064	a	-,181***	,045	c'	,090	,086
M (D.Y./S.A.)	-	-	-	-	-	-	b	,135/-.236	,099/,140
	i _m	2,162***	,216	i _m	2,53***	,153	i _y	2,66***	,425
	R ² = ,001		R ² = ,072		R ² = ,0304				
	F(1/200) = ,3704; p>.001		F(1/200) = 15,6528; p<.001		F(3/198) = 2,0687; p>.001				

Not. *p < .05, **p < .01, ***p < .001; S.H.: Standart Hata. Standardize edilmemiş beta katsayıları (b) raporlanmıştır.

Tablo 14.'de görüldüğü üzere sadakat beklentisi ve iş yerinde yalnızlığın iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Yalnızlığın boyutları duygusal yoksunluk ve sosyal arkadaşlık boyutlarının da iş tatminin üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Dolayısıyla sadakat beklentisi ile iş yerinde yalnızlık ve mutluluk arasında anlamlı ilişkiler saptanamamıştır. Buna göre, H_{1h} hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 15. Sadakat beklentisinin duygusal bağlılık üzerindeki etkisinde iş yerinde yalnızlığın aracılık etkisine ilişkin regresyon analizi aracılık sonuçları

	Sonuç Değişkenleri								
	M (Duygusal Yoksunluk)		M (Sosyal arkadaşlık)		Y (Duygusal Bağlılık)				
Tahmin Değişkenleri	b	S.H.	b	S.H.	b	S.H.			
X (Sadakat Beklentisi)	a	,039	,064	a	-,181***	,045	c'	,187*	,082
M (D.Y./S.A.)	-	-	-	-	-	-	b	,012/ -,537***	,095/ ,134
	i _m	2,162***	,216	i _m	2,53***	,153	i _y	3,487***	,409
	R ² = ,001		R ² = ,072		R ² = ,140				
	F(1/200) = ,3704; p>.001		F(1/200) = 15,6528; p<.001		F(3/198) = 10,7653; p<.001				

Not. *p < .05, **p < .01, ***p < .001; S.H.: Standart Hata. Standardize edilmemiş beta katsayıları (b) raporlanmıştır.

Tablo 15.'te yer alan sonuçlara göre, sadakat beklentisi ve iş yerinde yalnızlığın, duygusal bağlılık üzerinde anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkisi bulunmaktadır ($b = .187$, %95CI $[.0245, .3506]$, $t = 2.2682$, $p < .05$). Duygusal yoksunluğun duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır;

sosyal arkadaşlık boyutunun duygusal bağlılık üzerinde anlamlı düzeyde ve olumsuz yönde etkisi bulunmaktadır ($b = -.537$, %95CI [-.8028, -.2716], $t = -3,988$, $p < .001$). Sadakat beklentisi ve yalnızlık, duygusal bağlılıktaki değişimin %14'ünü açıklamaktadır. Bu sonuçlara bakılarak, sadakat beklentisinin duygusal bağlılık üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olduğu; yalnızlığın sosyal arkadaşlık boyutunun sadakat beklentisi ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiye aracılık ettiği görülmektedir ($b = .0972$, %95CI [.0343, .1655]). Buna göre, H_{11} hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Tablo 16. Statü hiyerarşisi ve otoritenin işe adanmışlık üzerindeki etkisinde iş yerinde yalnızlığın aracılık etkisine ilişkin regresyon analizi aracılık sonuçları

Tahmin Değişkenleri	Sonuç Değişkenleri								
	M (Duygusal Yoksunluk)		M (Sosyal arkadaşlık)		Y (İşe Adanmışlık)				
	b	S.H.	b	S.H.	b	S.H.			
X (Statü ve Otorite)	a	-,019	,072	a	-,261***	,050	c'	,299***	,069
M (D.Y./S.A.)	-	-	-	-	-	-	b	-,056/ -,34***	,069/,100
	i _m	2,358***	,271	i _m	2,904***	,188	i _y	3,493***	,360
		R ² = ,0003		R ² = ,119		R ² = ,2140			
		F(1/200) = ,0700; p>.001		F(1/200) = 27,008; p<.001		F(3/198) = 17,9677; p<.001			

Not. *p < .05, **p < .01, ***p < .001; S.H.: Standart Hata. Standardize edilmemiş beta katsayıları (b) raporlanmıştır.

Tablo 16.'da görüldüğü üzere, statü hiyerarşisi ve otoritenin, duygusal yoksunluk üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır; sosyal arkadaşlık üzerinde anlamlı düzeyde ve olumsuz yönde etkisi bulunmaktadır ($b = -.261$, %95CI [-.3606, -.1622], $t = -5.1970$, $p < .001$). Statü hiyerarşisi ve yalnızlığın, işe adanmışlık üzerinde anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkisi bulunmaktadır ($b_{S.O.} = .299$, %95CI [.1624, .4372], $t = 4.3031$, $p < .001$; $b_{S.A.} = -.34$, %95CI [-.5386, -.1417], $t = -3,3799$, $p < .001$). Statü hiyerarşisi ve yalnızlık, işe adanmışlıktaki değişimin %21'ini açıklamaktadır. Bunun sonucunda, statü hiyerarşisi ve otoritenin işe adanmışlık üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olduğu; yalnızlığın sosyal arkadaşlık boyutunun statü hiyerarşisi ve işe adanmışlık arasındaki ilişkiye aracılık ettiği görülmektedir ($b = .0889$, %95CI [.0249, .1597]). Buna göre, H_{1j} hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Tablo 17. Statü hiyerarşisi ve otoritenin iş tatmini üzerindeki etkisinde iş yerinde yalnızlığın aracılık etkisine ilişkin regresyon analizi aracılık sonuçları

	Sonuç Değişkenleri								
	M (Duygusal Yoksunluk)		M (Sosyal arkadaşlık)		Y (İş Tatmini)				
Tahmin Değişkenleri	b	S.H.	b	S.H.	b	S.H.			
X (Statü ve Otorite)	a	-,019	,072	a	-,261***	,050	c'	,305**	,097
M (D.Y./S.A.)	-	-	-	-	-	-	b	,11/-,12	,097/,14
	i _m	2,358***	,271	i _m	2,904***	,188	i _y	1,67***	,5026
		R ² = ,0003		R ² = ,119		R ² = ,0715			
		F(1/200) = ,0700; p>.001		F(1/200) = 27,008; p<.001		F(3/198) = 5,0803; p<.01			

Not. *p <.05, **p<.01, ***p<.001; S.H.: Standart Hata. Standardize edilmemiş beta katsayıları (b) raporlanmıştır.

Tablo 17.'de göre, statü hiyerarşisi ve otoritenin ve iş yeri yalnızlığının, iş tatmini üzerinde anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkisi bulunmaktadır (b = .305, %95CI [.1141, .4968], t = 3.148, p<.01). Duygusal yoksunluk ve sosyal arkadaşlığın iş tatmini üzerinde anlamlı etkileri görülmemiştir. Dolayısıyla, kurulan modelde aracılıktan bahsetmek mümkün değildir. Buna göre, H_{1k} hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 18. Statü hiyerarşisi ve otoritenin duygusal bağlılık üzerindeki etkisinde iş yerinde yalnızlığın aracılık etkisine ilişkin regresyon analizi aracılık sonuçları

	Sonuç Değişkenleri								
	M (Duygusal Yoksunluk)		M (Sosyal arkadaşlık)		Y (Duygusal Bağlılık)				
Tahmin Değişkenleri	b	S.H.	b	S.H.	b	S.H.			
X (Statü ve Otorite)	a	-,019	,072	a	-,261***	,050	c'	,361***	,093
M (D.Y./S.A.)	-	-	-	-	-	-	b	-,0007/-,44**	,093/,134
	i _m	2,358***	,271	i _m	2,904***	,188	i _y	2,616***	,481
		R ² = ,0003		R ² = ,119		R ² = ,180			
		F(1/200) = ,0700; p>.001		F(1/200) = 27,008; p<.001		F(3/198) = 14,5202; p<.001			

Not. *p <.05, **p<.01, ***p<.001; S.H.: Standart Hata. Standardize edilmemiş beta katsayıları (b) raporlanmıştır.

Tablo 18.'e göre statü hiyerarşisi ve otoritenin ve yalnızlığın, duygusal bağlılık üzerinde anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkisi bulunmaktadır (b_{S.O.} = .3612, %95CI [.1778, .5446], t = 3.8835, p<.001; b_{S.A.} = -,44, %95CI [-.7055, -.1756], t = -3.2792, p<.001). Statü hiyerarşisi ve sosyal arkadaşlık boyutu, duygusal bağlılıktaki değişimin %18'ini açıklamaktadır. Dolayısıyla, statü hiyerarşisi ve otoritenin duygusal bağlılık üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olduğu; yalnızlığın sosyal arkadaşlık boyutunun statü hiyerarşisi ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkiye aracılık ettiği görülmektedir (b = .115, %95CI [.0387, .1990]). Bu bilgilere göre, H_{1i} kısmen kabul edilmiştir.

TARTIŞMA

Alan yazınına göre babacan liderlikle ilgili yaklaşımlar nispeten kollektivist ve güç mesafesi yüksek kültürel özellikler sergileyen Çin, Pakistan, Hindistan, Türkiye, Meksika ve Japonya gibi ülkelerde yaygındır. Söz konusu ülkelerde çalışan bireyler tarafından babacan liderlik doğal kabul edilmektedir. Hızlı kültürel dönüşüm yaşayan Türkiye’de babacan liderlik genel kabul görse de çalışanların bakış açılarının hızla değiştiği iddia edilebilir. Tatlı-sert davranış sergileyen babacan liderliğin nepotizme ve informal iletişime (Erben, 2004: 353) yatkınlığı gözden kaçmamalıdır. Babacan liderliğin otoriter boyutu iş etiğini olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Chu ve Yang, 2009).

Otoriter liderlik genellikle iş yerlerinde olumsuz sonuçlara yol açar. Çalışanların yenilikçi iş davranışlarını olumsuz yönde etkiler (Wu, 2018: 478). Otoriter yönüne eleştirel yaklaşıldığında babacılık; bir ülkede yaygın görülen feodal yapının yansıması olarak görülebilir. Bu yapılarda karar alıcıların vatandaşlarını / çalışanlarını korumak ve kollamak sorumluluğu bulunmaktadır (Ünler ve Kılıç, 2019: 2). Çin gibi gelişmekte olan pazarlarda yaygındır. Çin örneğinde, babacan liderliğin otoriterlik boyutunun güven duygusunu baskıladığı ve olumsuz performans sonuçlarına neden olduğu tespit edilmiştir (Chen vd., 2011: 17). Dedahanov vd., (2016) Kore’de yüksek beceriye sahip çalışanlarla yaptıkları çalışmada babacan liderliğin boyutlarından ahlaki liderlik tarzının çalışan sesi yardımıyla yaratıcılığı kolaylaştırdığını görülmüştür. Diğer yandan otoriter liderlik yanı sıra çalışan sesini azalttığı için yaratıcılığı olumsuz etkilenmektedir. Aynı şekilde otoriter liderlik örgütsel değişime çalışanların aktif desteğini olumsuz yönde etkilemektedir (Du vd., 2006). Ancak algılanan iş hareketliliğinin düşük ve lidere bilişsel güvenin yüksek olduğu koşullarda otoriterliğin olumsuz etkileri ortadan kalkabilir.

Japonya’da yapılan bir araştırmada, paternalizmin kariyer yatırımları, yüksek kaliteli lider-çalışan değişimi (LMX) ilişkileri ve çalışanların iş tatmini ile pozitif ve anlamlı ilişkilerinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örneğin, Chen ve ark. (2014), yardımseverlik ve ahlaklı liderliğin hem rol içi hem de rol dışı performansla pozitif ilişkili olduğunu, otoriter liderliğin ise çalışan performansı ile negatif ilişkili olduğunu ifade etmektedir (Shi vd., 2020: 2). Lider üye etkileşimi düzeyinin düşük olduğu ilişkilerde, işyerinde yalnızlığın arttığı görülmektedir. Liderlerin çalışanlarla geliştirdikleri olumlu ilişkilerin, gerçekleşebilecek negatif sonuçları engelleyebileceği söylenebilir. Bu yönüyle, bir örgütte lider ve ast/üye ilişkilerinin gelişmesinin, iş yerinde yaşanabilecek iş yeri yalnızlığı azaltması beklenir (Karadenizli Sinap, 2022: 48).

Öge ve diğerleri (2018)’nin hava trafik kontrolörleri üzerinde iş yeri yalnızlığı, iş ve aile çatışmaları ile işle bütünleşmelerine ilişkin yürüttükleri çalışmaya göre, babacan liderlik davranışları yüksek uyumluluk ve destekleyici atmosfer yaratarak çalışanların işle bütünleşmelerini artırırken, iş yeri yalnızlığını ve iş-aile çatışmalarını azaltabilmektedir (Yılmaz, 2022: 12). Bir diğer çalışmada ise iş yeri yalnızlığı ile işe yabancılaşma ve lider-üye değişimi ilişkileri incelenmiştir. Bu çalışmaya göre iş yeri

yalnızlığının kaygı, mutluluk gibi duyguları harekete geçiren ve sonuç olarak görev performansını ve vatandaşlık davranışını olumsuz etkileyebileceği ileri sürülmektedir (Chung vd. 2022: 933). Bu örneklerle bakılarak babacan liderlik özelliklerinin yalnızlık ve mutluluğu etkileyebilecek bir kavram olduğu ve iş yeri yalnızlığının birçok kavramla ilişkili olabileceği sonucuna ulaşılmaktadır. Bir diğer ifadeyle, babacan liderlik özelliklerinin çalışanların mutluluğuna ya da mutsuzluğuna neden olabilirken iş yeri yalnızlığının da bu duygulara zarar verebileceği söylenebilir.

Oxford-İngiltere merkezli iOpener Enstitüsü, 2005'ten bu yana giderek ilginin arttığı iş yerinde mutluluk kavramına yönelik kapsamlı bir araştırma programı yürütmektedir. Ampirik veriler, mutlu bir çalışanın yüksek performanslı olduğunu ortaya koymaktadır. En mutlu çalışanlar (Pryce-Jones ve Lindsay, 2014: 134):

- En az mutlu olan meslektaşlarının onda biri kadar hastalık iznine ayrılmakta,
- Altı kat daha enerjik hissetmekte,
- Yaptıkları işte iki kat daha uzun süre kalmaya gönüllü olmakta,
- İki kat daha üretken çalışanlar olmaktadır.

İş yerinde mutsuz olan çalışanların, zamanlarının sadece yüzde 40'ını göreve harcadıkları görülmektedir. Bu durum bir çalışan için haftada iki gün zaman kaybı ve örgüt için çok büyük bir maliyeti temsil etmektedir (Pryce-Jones ve Lindsay, 2014: 133). AVM çalışanlarından oluşan örneklem kümemizde babacan liderliğin alt boyutlarının ortalaması 5'li Likerte 3,1 ile 3,6 arasında değişmektedir. Mutluluk açısından ortalamalar gözetildiğinde iş tatmininin diğerlerine göre daha düşük olduğu görülmektedir. Babacan liderlik iş yerinde mutluluğu etkilemektedir. Ancak yalnızlık durumuna da dikkat edilmelidir. AVM çalışanlarının tatmin düzeyi ve sosyal arkadaşlık düzeyleri düşük çıkmıştır.

Son zamanlarda ilginç yaklaşımlardan yeni klasik iktisat teorisine göre yapılan çalışmalar, çalışanların “çalışmayı zorunlu bir kötülük olarak gördüklerini” ve “gönüllü işsiz kaldıklarını” göstermektedir. Bu teoriye göre, çalışanlar tatmin edici olmayan bir ücret ve zaman kaybına kıyasla boş zamanın tadını çıkardıkları için işsiz kalmayı ve işsizlik ödeneği almayı seçmektedir. Sunulan ücretin belirli bir eşiği aşması durumunda çalışmayı seçtikleri görülmektedir. Buna karşılık, sosyal psikologlar, istihdamın maddi olmayan değerlere de sahip olduğunu iddia etmektedirler. Layard (2011) çalışmayı mutluluğu etkileyen en önemli üçüncü faktör (yediden) olarak tanımlamaktadır ve çalışmanın, artan gelir ve buna bağlı tüketim olanakları yoluyla fayda kazançları yaratırken, çoğu insanın işe maddi olmayan anlamlar da yüklediğini iddia etmektedir (Krause, 2014: 2). Dolayısıyla çalışanların çalıştıkları destekleyici ortam, meslektaşlarıyla ilişkileri ve liderlerinin davranışları mutluluklarını ve mutsuzluklarını etkiler niteliktedir.

SONUÇ

Çin, Hindistan, Pakistan ve Türkiye gibi gücün tek elde toplandığı yapıda ve ataerkil özelliklere sahip kültürlerde daha sık rastlanan babacan liderlik özelliklerinin bir yönüyle çalışanlar için destekleyici, motive edici olduğu görülmektedir. Örneklem kümesi olarak seçilen AVM çalışanlarının bir kısmı küresel markaların mağazalarında işlerini yürütmektedir. Dolayısıyla yönetim tarzı olarak örgüt kültürünün ülke kültüründen daha başat olması beklenir. Son çeyrek asırdır Türkiye'deki gözlemlerimiz her ne kadar kollektivist bir kültürün ürünü olduğumuz addedilse de en azından “ekip çalışmasına yatkınlığımızın” sıkıntılı olduğunu düşünmekteyiz. Bu durumda ister istemez Türkiye'yi düşük sinerjili toplumlar kategorisine iteklemektedir. Türkiye'de liderlerin çalışanları bir baba gibi zorlamasına, astları üzerinde baskı ya da otorite kullanmasına; aynı zamanda özel hayatlarına dâhil olmalarına, ortak vakit harcamalarına, ilgi gösterip yardımcı davranışlar sergilemelerine normal yaklaşılabilir. Oysa ABD gibi daha bireysel batılı ülkeler / toplumlar / firmalarda özel hayatı ihlal ya da hiyerarşiyi suistimal olarak algılanabilir. Benzer nedenlerle iş yaşamlarında çalışanların mutluluğunda babacan liderliğin etkili olduğu düşünülmektedir. Çalışanların olumsuz duygu durumunu ifade eden iş yeri yalnızlığı ise bu ilişkiye olumsuz yönde aracılık edebilir. Yaptığımız çalışmanın sonuçları daha önceki çalışmaları destekler niteliktedir. Bir diğer ifadeyle, babacan liderlik özelliklerinin Türkiye'de olumlu algılandığını ve mutluluğa neden olabilecek nitelikler sergilediği görülmektedir.

Araştırmamızın sonuçlarına göre, iş yerinde bir aile atmosferinin yaratılması, çalışanların liderlerini bir abi ya da bir baba gibi görmesi; çalışanların sorunlarını çekinmeden lideriyle paylaşabilmesi gibi faktörler çalışanları iş yerinde daha mutlu etmektedir. Bu ve benzer etkinliklerin düzenlenmesi aidiyet duygusunu artırarak çalışanların yalnızlığını törpüleyebilir. Sosyal arkadaşlık boyutunda ortalamanın (1,95) oldukça düşük olduğu görülmüştür. Aynı şekilde duygusal yoksunluğun (2,28) da yüksek olmadığı söylenebilir. Çalışanların iş yerinde yalnızlık yaşamaları; özellikle yalnızlığın sosyal yoksunluk boyutunun var olması durumunda çalışanların mutluluklarındaki artışı azalttığı bilinmektedir. Babacan liderliğin diğer özelliklerinden özel hayata katılma faktörü çalışanların mutluluğundaki artışın diğer sebeplerindendir. Çalışanların liderleriyle iş yaşamları dışında da bir şeyler paylaşabilmesi, zaman geçirmesi, birbirlerinin aile üyeleriyle tanışmaları veya görüşmeleri, iş yaşamı dışındaki konularda da fikir alışverişlerinin yapılması, çalışanların kişisel ve aile sorunlarını da liderleriyle paylaşabilmeleri insani ilişkiler açısından olumlu görülmektedir. Bu durum çalışanların işe adanmışlıklarını ve duygusal bağlılıklarını artırırken diğer yandan iş yerindeki yalnızlık mutluluk düzeyini azaltabilir. Babacan liderliğin aleyhindeki görüşler dikkate alındığında; babacan liderin çalışanlarıyla aile ilişkilerine karışacak derecede fazlasıyla ilgili olması, otoriteyi fazla kişiselleştirerek örgütün araç gereçlerini çalışanların veya kendisinin kişisel çıkarlar için kullanması etik kaygıları beraberinde getirebilir. Oysa babacan lider kişisel çıkarlarla iş yerinin çıkarlarını birbirinden ayırabilmelidir. Ölçüsü kaçırılmış ilişkiler ağı, takipçilerde / çalışanlarda fazlasıyla politik davranışlara

neden olabilir. Güçten ya da otoriteden yana tavır alan çalışanlar liderin etrafında bir tür körlük oluşturarak yanlış kararlar almasına neden olabilirler. Bu noktada liderin otoritesini güçlüden yana değil haklıdan yana kullanması beklenir.

Babacan liderlik özelliklerinden diğeri sadakat beklentisinin çalışanlarda işe adanmışlık ve duygusal bağlılıklarını arttırdığı ve iş yeri yalnızlığının sosyal yoksunluk faktörünün bu artışta azaltıcı etki yarattığı görülmektedir. Buradan yola çıkarak çalışanların liderleriyle kurdukları bireysel ilişkiler sadakate dönüşmektedir ve hem çalışan hem de lider tarafından bu beklenen bir durumdur. Çalışanlar liderlerinin gösterdikleri ilgi ve alakaya karşılık olarak onlara sadakat ve bağlılık göstermekte ve bu durum onları mutlu etmektedir. Çalışanların sosyal yoksunlukları bu mutluluk artışını azaltmaktadır. Bu noktada yöneticilerin çıkarıcı tutumlar sergileme tuzağından kaçınması zordur. Özellik babacan lider ve etrafındakilerin karanlık kişilik özelliği sergiliyor olmaları kuruma ve diğer çalışanlara zarar verebilir. Babacan liderin kariyer açısından kendisine sadık olanları ve gücü öncülleme eğilimi yerine başarıyı dikkate alması adalet ve güveni tesis eder. Aksi halde, bırakın “biz bir aileyiz” söylemlerini kalite politikalarında yazılı “liyakat/yetenlik, şeffaflık vb.” şirket/kurumun strateji belgelerinde yer alan ilkeler; çalışanlar için sloganik kalmaktan öte bir anlam ifade etmeyecektir. En büyük hırsızlık insanların geleceğini çalmaktır. Araştırmacıların babacan liderlik ile kariyer ilişkilerini kamu ve özel kesim üzerinden test etmeleri faydalı olacaktır. Ayrıca babacan liderlik ile işte mutluluk arasındaki ilişkide karanlık kişilik özelliklerinin etkisini bakılabilir.

Bir diğer babacan liderlik faktörü olan statü hiyerarşisi ve otoritenin varlığı çalışanların işe adanmışlık ve duygusal bağlılık düzeylerini arttırmaktadır; yani liderlerin çalışanlar için tatlı-sert bir statü uzaklığında olması, çalışanlar üzerinde otorite kurması ve onlar için iyiyi ya da doğruyu kendisinin seçmesi çalışanların işe adanmışlık ve duygusal bağlılıklarını arttırmaktadır. Çalışanların sosyal yoksunluk düzeylerinin yükselmesi çalışanların mutluluk düzeyindeki artışı azaltmaktadır. Özetleyecek olursak çalışmamızda, babacan liderlik özelliklerinin çalışanların işe bağlılıklarını ve duygusal bağlılıklarını arttırdığı; iş tatminine bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Çalışanların mutluluğuna iş yeri yalnızlığının duygusal yoksunluk boyutunun bir etkisinin olmadığı; sosyal yoksunluk faktörünün aracılık ettiği görülmektedir. Bu da çalışanların iş yeri yalnızlığının içsel, duygusal ve kişisel nedenlerden kaynaklanmadığını; iş yerinin iklimi, iş arkadaşları, işteki ilişkiler gibi sosyal ilişkilerinden kaynaklanan yalnızlık hissini oluşturduğu söylenebilir.

Araştırmanın kısıtlarına gelince: Araştırmanın COVID'19 Pandemisi döneminde yapılması, Çanakkale'de var olan bir AVM ile sınırlandırılmış olması, özel sektör alanında yapılması ve hiyerarşi basamaklarının fazla olmadığı iş yerlerinde yapılması belli başlı kısıtlar arasında sayılabilir. Daha büyük örneklem veya zincir işletmelerde tekrarlanacak araştırmaların daha kapsayıcı ve genelleyici sonuçlara ulaşabileceği düşünülmektedir. Çalışmamızda yaş, cinsiyet, mezuniyet düzeyi, medeni durum gibi demografik özelliklere göre bir ayırım yapılmamıştır. Bundan sonra yapılacak diğer çalışmalarda

demografik özelliklere üzerinden araştırma genişletilebilir. Araştırmanın babacan liderlikle ilgili diğer çalışmalar ile aynı doğrultuda sonuçlara ulaşılması açısından tatmin edici olduğu düşünülmektedir. Literatürde örgütte mutluluk ve yalnızlık üzerine yapılan araştırmanın azlığı bakımından çalışmanın alan yazına katkı sağladığı düşünülmektedir. Son olarak ele aldığımız değişkenler arası ilişkilerin özellikle kamu kurumlarında incelenmesi Türkiye’de var olan kültürel dokuyu daha iyi ifade edebilir. Kamu ve özel sektör kıyaslamasını içerecek görgül çalışmaların ilginç sonuçlar ortaya koyması olasıdır.

KAYNAKÇA

- Alparslan, A. M. (2016). Emek işçilerinde fazladan rol davranışının öncülü: iş tatmini mi işyerinde mutluluk mu? *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 30(1), 203-215.
- Aycan, Z. (2006). Paternalism towards conceptual refinement and operationalization. *Indigenous and cultural psychology*, New York, Springer, 445-466.
- Aycan, Z., Schyns, B., Sun, J., Felfe, J. ve Saher, N. (2013). Convergence and divergence of paternalistic leadership: a cross-cultural investigation of prototypes, *Journal of International Business Studies*, 44, 962–969.
- Bai, X. (2021). A review of recent studies on workplace loneliness, *academic journal of business & management*, 3(4), 78-83.
- Bedi, A. (2020). A meta-analytic review of paternalistic leadership, *Applied Psychology: An International Review*, 69(3), 960–1008.
- Ben-Ze’ev, A. (2015). *Subtlety of emotions*, Cambridge: Bradford Books.
- Booth, R. (1983). Toward an understanding of loneliness, *Social Work*, 28(2), 116-119.
- Chen, Xiao-Ping; Eberly, Marion B.; Chiang, Ting-Ju; Farh, Jiing-Lih; Cheng, Bor-Shiuan (2011). Affective trust in Chinese leaders: linking paternalistic leadership to employee performance, *Journal of Management*, 40(3), 796-819. <https://doi.org/10.1177/0149206311410604>
- Chu, P. ve C. C. Yang (2009). A study of the relationships among paternalistic leadership and working morale: the mediating effect of subordinate-supervisor relationship, *Journal of Human Resource and Adult Learning*, 5(2), 1-14.
- Chung, Y. W.; Dong, X. T.; Yun, J. K. (2022). A study on the mediating effects of anxiety and happiness for workplace loneliness and behavioral outcomes of Korean police officers, *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management*, 45 (6), 924-938.
- Dedahanov, A. T.; Lee, D. H.; Rhee, J.; Yoon, J. (2016). Entrepreneur’s paternalistic leadership style and creativity the mediating role of employee voice, *Management Decision*, 54(9), 2310-2324. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2015-0537>
- Doğan, T.; Çetin, B.; Sungur, M. Z. (2009). İş yaşamında yalnızlık ölçeği türkçe formunun geçerlilik ve güvenilirlik çalışması, *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 10(4), 271-277.
- Du, J.; Li N. N.; Luo, Y. J. (2020). Authoritarian leadership in organizational change and employees’ active reactions: have-to and willing-to perspectives, *Frontiers in Psychology*. 10, 3076. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.03076>

- Erben, G. S. (2004). Toplumsal kültür aile kültürü etkileşimi bağlamında paternalizm boyutuyla işletme kültürü: Türkiye örneği, (Der.: Tamer Koçel), 1. *Aile İşletmeleri Kongresi Bildirileri Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul
- Erben, G. S. ve Güneşer, A. B. (2008). The relationship between paternalistic leadership and organizational commitment: investigating the role of climate regarding ethics, *Journal of Business Ethics*, 82, 955–968.
- Erer, B. (2021). İşyeri mutluluğunun öncülleri ve sonuçları üzerine nitel bir çalışma, *Pamukkale Üniversitesi İşletme Araştırmaları Dergisi (Pıar)*, 8(1), 215-229.
- Erhan, T. (2021). İşyeri mutluluğu: bir kavram incelemesi, *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 17(38), 5686- 5712.
- Farh, J. ve Cheng, B. (2000). A cultural analysis of paternalistic leadership in chinese organizations, (Der.: In J. T. Li., Tsui, A. S., ve E. Weldon), *Management and Organizations In The Chinese Context*, 84-130, London, England: Macmillan.
- Firoz, M.; Chaudhary, R.; Khan, A. (2021). Desolated milieu: exploring the trajectory of workplace loneliness (2006-2019), *Management Research Review*, 44(5), 757-780.
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at work, *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384-412.
- Gelfand, M. J.; Erez, M.; Aycan, Z. (2007). Cross-cultural organizational behavior, *Annual Review of Psychology*, 58, 479-514.
- Gürbüz, S. (2021). Sosyal Bilimlerde Aracı ve Düzenleyici Etki Analizleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Karadenizli Sinap, S. N. (2022). İşyeri yalnızlığı ve lider üye etkileşiminin algılanan iş performansı üzerindeki etkisi, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Hacettepe Üniversitesi.
- Keser, A. (2018). İşte mutluluk araştırması, *Paradoks Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 14(1), 43-57.
- Kılınç, U. ve Akdemir, M. (2019). Otel işletmelerinde otantik liderlik algısı ve işyeri mutluluğu: Ankara ilinde bir uygulama, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(4), 793-811.
- Krause, A. (2014). Happiness and work, IZA Discussion Papers, No. 8435. Bonn: Institute for the Study of Labor (IZA).
- Mohapatra, M.; Madan, P.; Srivastava, S. (2020). Loneliness at work: its consequences and role of moderators, *Global Business Review*, 1–18.
- 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.
- Öge, E.; Çetin, M.; 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.
- Özçelik, H. ve Barsade, S. (2017). Work loneliness and employee performance, *Academy Of Management Proceedings*, 2011(1), 1-6.
- Pellegrini, E.; Scandura, T. A.; Jayaraman, V. (2010). Cross-cultural generalizability of paternalistic leadership: an expansion of Leader–Member Exchange Theory, *Group & Organization Management*, 35(4), 391–420.

- Pryce-Jones, J. ve Lindsay, J. (2014). What happiness at work is and how to use it. *Industrial and Commercial Training*, 46(3), 130-134.
- Sallas-Vallina, A. ve Alegria, J. (2018). Happiness at work: developing a shorter measure, *Journal of Management & Organization*, 27(3), 460 – 480.
- Semedo, A. S.; Coelho, A.; Ribeiro, N. (2019). Authentic leadership, happiness at work and affective commitment: an empirical study in Cape Verde, *European Business Review*, 31(3), 337-351.
- Shi, X.; Yul, Z.; Zheng, X. (2020). Exploring the relationship between paternalistic leadership, teacher commitment, and job satisfaction in chinese schools, *Frontiers in Psychology*, 11(1481), 1-12.
- Şendoğdu, A. A. ve Erdirençelebi M.(2014). Paternalis liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma, *Üniversitesi İİBF, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14(27), 253-274.
- Uğurluoğlu, Ö.; Uğurluoğlu A. E.; Turgut, M.; Özatkan, Y. (2018). The effect of paternalistic leadership on job performance and intention to leave the job, *Journal of Health Management*, 20(1), 46–55.
- Ünler, E. ve Kılıç, B. (2019). Paternalistic leadership and employee organizational attitudes: the role of positive/negative affectivity, *SAGE Open*, 1–14.
- Tortumlu, M. ve Taş, M. A. (2020). İşyeri kabalığı ve mutluluk ilişkisinde iş yaşamında yalnızlığın düzenleyici etkisi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 23(2), 706-719.
- Veenhoven, R. (1984). *Conditions of Happiness*, Boston: Kluwer Academic.
- Yılmaz, M. (2022). Okul yöneticileri ve öğretmenlerin işle bütünleşme algıları, (Tezsiz Yüksek Lisans Projesi), Denizli, Pamukkale Üniversitesi.
- Wright, S. ve Silard, A. (2021). unravelling the antecedents of loneliness in the workplace, *Human Relations*, 74(7), 1060–1081.
- Wright, S. L. (2007). The Experience of Loneliness in Organisations, *European Academy of Management Conference (EURAM 2007)*, Paris, France, 16-19 May.
- Wright, S. L.; Burt, C. D. B.; Strongman, K. T. (2006). Loneliness in the workplace: construct definition and scale development. *New Zealand Journal of Psychology*, 35(2), 59-68.
- Wu, Y. (2018). The influence of paternalistic leadership on the creative behavior of knowledge workers-based on the perspective of psychological contractual perception, *Open Journal of Business and Management*, 6, 478-487. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2018.62036>